

تنظيم إدارة الشرطة

خالد أحمد عمر
المستشار القانوني لشرطة دبي

الطبعة الثالثة ٢٠٠٠



كلية شرطة دبي

تنظيم الشرطة

الطبعة الثالثة ٢٠٠٠

إهـــــــداء 2006

أكاديمية شرطة دبي

الإمارات العربية المتحدة

بسم الله الرحمن الرحيم

« لا يكلف الله نفساً إلا وسعها ، لها ما
كسبت وعليها ما اكتسبت ، ربنا لا
تؤاخذنا إن نسينا أو أخطأنا ، ربنا ولا
تحمل علينا إصراً كما حملته على الذين
من قبلنا ، ربنا ولا تحملنا ما لا طاقة لنا
به » (سورة البقرة ، الآية ٢٦٨)

« صدق الله العظيم »

محتويـات كتـاب تنظيم إدارة الشرطة

تنظيم إدارة الشرطة

مقدمـــــة :ـ

تعاظم دور المنظمات في عالمنا المعاصر ، وأخذت هذه المنظمات تزداد كمّاً من حيث العدد وكيفاً من حيث التعقيد فأخذت تحتل مساحة من حياتنا فنحن نولد في منظمات ونعيش في منظمات ، فعالمنا هو عالم التنظيمات .. الأسرة التي نولد ونعيش في أحضـــانهـا .. والمدرسة التي نتعلم في رحابها وأنواع الأعمال التي تؤديها خاصة كانت أم عامة ... الخ كلها تنظيمات .. كلها تعمل بحســابــات دقيقــة وفق قواعد محكّمة ، لذا يولي علم الادارة عناية فائقة بالجوانب المتعلقة بعملية التنظيم الإداري ، وينظر الكثير من علماء الادارة الى عملية التنظيم الإداري باعتبارها العملية الإدارية الرئيسية ، وقد أدت العلاقات الوثيقة والتداخل بين الدراسات الاجتماعية والادارية إلى إسهام كل جانب في تطور وازدهار الجانب الآخر .

وتعود أسباب التنظيم الى أن هنالك العديد من الأعمال التي لا يستطيع إنســان بمفــرده أن يقوم بها ، لذا أصبح من الضروري وجود تعاون بين الأفراد للقيام بتلك الأعمال ، ويتحتم وجود التنظيم إذا اشترك شخصان أو أكثر لأجل القيام بعمل معين ، أو تحقيق غاية محددة ، والتنظيم في مثل هذه الحــالة ضروري لتجميــع الجهــود ، وتــوحيدها لأجل الوصول الى الهدف المنشود ، وفي حالة عدم وجود تنظيم معين ، تسود الفوضى ، حيث تتعارض جهود الأفراد وتصطدم ببعضها وتبطل مفعول وأثر كل جهد من جهود أفراد الجماعة .

ولتــوضيــح فكرة التنظيم ، فإنني سآخذ مثالاً بسيطاً من واقع الحياة العملية . لنفرض أن هناك سيارة كبيرة ومعطلة وتقف في وسط شارع ما ، ان وجــودهــا في وســط الشــارع سيــؤدي حتماً الى توقف حركة السير في ذلك الشارع ، ولذا فان الضرورة تستدعي تحريك هذه السيارة وإبعادها جانباً حتى تتمكن السيارات من مواصلة سيرها ، وللخروج من هذا الموقف لنفرض

أن أربعة رجال تطوعوا للقيام بهذه المهمة ، فلتحريك تلك السيارة ، ولأجل ابعادها عن وسط الشارع ، فإنه يتوجب وقوف الرجال الأربعة خلف السيارة ، وبجانب بعضهم البعض ، وأن يكونوا مواجهين الاتجاه الذي يريدون تحريك السيارة نحوه ، ثم ان عليهم أن يقوموا جميعاً بدفع السيارة مرة واحدة ، في وقت واحد ، وبهذا تتجمع جهود الرجال الأربعة ، ويتحقق الهدف وهو تحريك السيارة وإبعادها من وسط الشارع ، أما إذا انقسم الرجال الى فريقين ، فريق وقف خلف السيارة ، وفريق وقف أمامها وحاول كل فريق دفع السيارة في اتجاهه ، فإن السيارة لن تتحرك مطلقاً ، لأن جهود الفريقين ستكون متعارضة وتبطل مفعول بعضها البعض ، ولذا فانه عندما يشترك شخصان أو أكثر في القيام بعمل ما ، فانه يجب تجميع جهودهما وتوحيدها لأجل الوصول الى الهدف .

ومن المثال السابق يمكن أن نستنتج تعريفاً بسيطاً للتنظيم وهو أنه عبارة عن تجميع وتوحيد جهود جماعة من الأفراد لأجل الوصول الى هدف معين .

البـــاب الأول

مدخـل التنظـــيم

الفصل الأول : تعريف التنظيم وفوائده

الفصل الثاني : التنظيم علم أم فن ؟

الفصل الثالث : مبادىء التنظيم

الفصل الرابع : العناصر والاعتبارات التي يجب مراعاتها في التنظيم

الفصـــل الأول

تـعريف التنظيم وفوائده

أولًا : تعريف التنظيم :ـ

ان التنــظيم وظيفة أساسية من وظائف الادارة ، وهو الاطار الذي يتم بداخله تنفيـذ الخطط والبرامج والسياسات ، ويطلق على نشاط التنظيم في الغـرب ، إصطلاح «Organization» « التنظيم » . أما في الأقطار العربية ، فيطلق على هذا النشاط أيضاً عدة مسميات ، فيسمى « بالتنظيم والادارة » و « التنظيم والأساليب » وغير ذلك من المسميات .

والواضح ان التسميات العربية لهذا النشاط ما هي أساساً إلا ترجمة للتسميات الغربية ، وهي ترجمـة للتسمية الانجليزية لهـــذا النشــاط وهــي «Organization Methods» .

* وقد عرّف دوايت والدو التنظيم بأنه :ـ

« الشكل الذي تفرغ فيه جهود جماعية لتحقيق غرض مرسوم أو هو : ترتيب المــوظفــين لتحقيق الغـرض المـطلوب بسهـولة عن طريق تحـديـد الاختصـاصات والمسئوليات ، أو هو عملية تنسيق الجهود البشرية في أية منظمة لإمكان تنفيذ السياسات المرسومة بأقل تكلفة ممكنة » .

* وقد عرّف الاستاذ جون جوس التنظيم بأنه :ـ

« ربط جهود وامكانات الأشخاص والجماعات الذين يقومون بعمل مشترك بغية تحقيق الأهداف المرجوة بأقل جهد وأوفر ارضاء لأولئك الذين يؤدون هذا العمل والذين يؤدى العمل من أجلهم » .

« كما عرّفه أيضاً بأنه الكيفية التي يتم بمقتضاها ترتيب الموظفين لتيسير تحقيق الأهداف المتفق عليها عن طريق توزيع الصلاحيات وتحديد المسؤوليات » .

* وقد عرّف الأستاذ ليندل ايروك (L. Urwick) التنظيم على :

« انه تحديد للنشاطات الضرورية لأي هدف وترتيبها في مجموعات تمكن من اناطة القيام بها الى افراد » .

* أما الاستاذ جيمس موني (J. Mooney) فيرى :-

« أن التنظيم هو الشكل الذي يفرغ (تتعاون) فيه الجهود الانسانية لأجل تحقيق غرض عام مرسوم » .

* ويرى الأستاذ مارشال ديموك (M. Dimock) :-

« ان التنظيم هو التجميع المنطقي للأجزاء المترابطة لتكوين كل موحد تمارس من خلاله السلطة والتنسيق والرقابة لتحقيق غاية محددة ، والتنظيم يشمل التشكيل (الهيكل التنظيمي وما يشمله من خرائط وأنظمة وأدلة واجراءات) والأفراد كليهما » .

لأن الأجزاء المترابطة تتكون أيضا من افراد يجب أن يوجهوا ويحفزوا وتنسق أعمالهم حتى تتحقق الأهداف المرجوة

وفي محاولة صياغة نظرية عملية للتنظيم فان الاستاذ هربرت سايمون (H. Simon) قد توصل الى أن التنظيم يؤثر في الأفراد الذين يعملون في اطاره من خمسة زوايا مختلفة :-

٠١ فالتنظيم يقسم العمل بين أعضائه العاملين في نطاقه فبإسناد عمل معين لكل موظف وبتحديد الاختصاصات فان التنظيم يركز اهتمام الموظف وجهده على الدور المحدد له ، كما أنه يحدد نشاطه ضمن اطار هذا الدور .

٠٢ والتنظيم ينشىء اجراءات قياسية فبوضع وتحديد إجراءات مفصلة لكيفية القيام بالعمل فان التنظيم يرفع عن كاهل الموظفين عبء تحديد مثل هذه الاجراءات في كل مرة يقومون فيها بالأعمال المنوطة بهم .

٠٣ والتنظيم ينقل القرارات الى جميع أقسام المرفق فانه بتوزيع مثل هذه القرارات من أعلى الى أسفل ومن أسفل الى أعلى وبشكل أفقي فانه يمد الموظفين بالمعلومات التي ترشدهم أثناء قيامهم بوظائفهم .

٠٤ التنظيم يوفر نظاماً للاتصالات اذ انه ينقل كل أنواع المعلومات من الأوامــر والاقتـراحــات حتى الاشــاعات عن طريق توفير شبكة من الاتصالات الرسمية الى جانب الاتصالات غير الرسمية .

٠٥ التنــظيم يحقق تنمية الموظفين العاملين فيه ، بتوفير وسائل التدريب للموظفين ، وبتزويدهم بالمعلومات وتنمية مهاراتهم مما يمكن الموظفين من اتخاذ قرارات أفضل بما يتفق وحاجة التنظيم .

ويــرى البعض ان التنــظيم هو تحــديــد وتوزيع الواجبات على الأفراد « العاملين » في سبيل الوصول الى الهدف .

* ونحن نرى أن التنظيم في أبسط صوره هو :ـ

« مجمــوعــة من النشاطات منسقة ارادياً بين شخصين أو أكثر تهدف لتحقيق هدف مشترك » .

وبــالتــالي فهــو عمليــة تنسيق الجهود الجماعية لتنفيذ وتحقيق غرض مرسوم ، وهو عملية متجددة ومتطورة ، ويتوقف عليه نجاح العمل وبلوغ الهدف .

ومهما تعددت وتنوعت تعريفات التنظيم فان هنالك ثلاثة عناصر رئيسية لا بد من توافرها في تعريف التنظيم وهي :ـ

١ ـ وجود غاية أو هدف محدد ومتفق عليه .
٢ ـ وجود مجموعة من الأفراد تربطهم علاقة محددة .
٣ ـ اشتــراك الأفــراد في تحقيق الهــدف أو الغاية وذلك لتقسيم الأعمال والأدوار بينهم .

وبمعنى آخر فان هذه التعريفات وغيرها تتفق في مجموعها على ان التنظيم هو الاطار الذي في صورة ترتب وتنسق الجهــود الجمــاعيــة لتحقيق هدف مشترك بدون احتكاك بينها ، وتوفير البيئة المناسبة لكي يعمل أفراد الجهاز كفريق متكامل بما يكفل سير العمل بصورة مرضية وتلافي معوقات الانجاز ويتمثــل هذا الاطار التنــظيمي في تحديد أوجه النشاط الواجب القيام بها لتحقيق الهدف وتجميعها في مجموعات وظيفية مستقلة تنهض بها تقسيمات تنظيمية (ادارات ، أقسام وغيرها) قائمة بذاتها وتتفاوت اعدادها واحجامها

بتفاوت حجم الجهاز ، كذلك تحديد خطوط السلطة وتوزيع المسئولية وانشاء العلاقات بين الوظائف وبين المستويات الوظيفية عن طريق تحديد نطاق الاشراف لكل مستوى وظيفي ويُظهر الهيكل التنظيمي الوضع الذي تُشكّل فيه المجموعات الوظيفية والعلاقات الرسمية بينها .

ويتم وضع الهيكل التنظيمي العام في ضوء الهياكل التنظيمية الفرعية للتقسيمات التنظيمية بالجهاز في ضوء أهداف هذه التقسيمات والتي هي بمثابة أهداف فرعية مشتقة من الهدف العام للجهاز .

كما تجدر بنا الاشارة الى أن أسباب التنظيم تعود الى أن هنالك العديد من الأعمال التي لا يستطيع انسان بمفرده القيام بها ، لذا أصبح من الضروري وجود تعاون بين الأفراد للقيام بتلك الأعمال ، ويتحتم وجود التنظيم اذا اشترك شخصان أو أكثر لأجل القيام بعمل معين ، أو تحقيق غاية محددة ، والتنظيم في مثل هذه الحالة ضروري لتجميع الجهود وتوحيدها لأجل تحقيق الأهداف المرجوة ، لأنه في حالة عدم وجود تنظيم معين ، فان الحالة المتوقعة هي حالة الفوضى ، حيث تتعارض جهود الأفراد وتصطدم ببعضها وتبطل مفعول واثر كل جهد من جهود أفراد الجماعة .

لذا وكما ذكرنا سالفاً فان التنظيم عبارة عن تجميع وتوحيد جهود جماعة من الأفراد لأجل الوصول الى هدف أو أهداف معينة ، وبعبارة أخرى فان التنظيم ليس سوى نتيجة محاولات التوفيق والمواءمة المرتبطة بمواقف وظروف معينة .

وقد خضع التنظيم الى نظريتين هما :ـ

أ ـ النظرية التقليدية .
ب ـ النظرية السلوكية .

أ ـ النظرية التقليدية :ـ

وهي ترمي الى وضع البناء التنظيمي للجهاز وفقاً لقواعد وأصول ملزمة ، أساسها العمل ومسئولياته وواجباته ، وانها تحاول الزام الفرد التلاشي في شخصية الجهاز .

وقد ركز أتباع المدرسة التقليدية في أبحاثهم على الجانب الهيكلي للتنظيم والجهاز ، وأهملوا العنصر البشري ، وهم ينظرون الى التنظيم على أنه الجانب الرسمي لادارة الجهاز ، أو الادارة التي بواسطتها يمكن تنفيذ السياسات والقيام بالأعمال وهم ينظرون الى التنظيم على أنه هيكل نموذجي يهتم في الدرجة الأولي بالبناء الرسمي للجهاز ، الذي يعكس الشكل الرسمي للعلاقات والمستويات وخطوط الاتصال ، والحدود الفاصلة بين الادارات ، والقواعد والتعليمات وهم يتوقعون من الجهاز أن يعمل كالآلة الدقيقة وفقاً لتعليمات وقواعد لا تحيد عنها .

ب ـ النظرية السلوكية في التنظيم :ـ

أما أتباع المدرسة السلوكية ، فإنهم أولوا العنصر الانساني في الادارة عناية كبيرة وجعلوه محور اهتمامهم فهم يرون أن الأجهزة الشرطية تشبه الكائن الحي ، لها بيئة ومناخ خاص بها ، ولها قواعد وأصول تحكمها ، الى جانب العادات والتقاليد السائدة فيها . ولهذا فانه لا يمكن وضع هيكل تنظيمي مثالي يمكن تطبيقه بنجاح على كل الأجهزة الشرطية ، والبناء التنظيمي المثالي ـ لو أمكن إخراجه ـ هو الذي يصور الجهاز على حقيقته ، وعمله وما يدور في داخله من متغيرات ، وهو الذي يضع أمام القادة حقيقة الوضع القائم لكي يروا ما يحدث بالفعل وليس ما يفترض حدوثه ، ومثل هذا البناء يكون حقيقياً ، وليس من بدع خيال المنظم أو افتراضه . وقد تبين أن نجاح أي تنظيم يجب أن يكون قائماً على أساس وجود انسجام وتوافق في العلاقات القائمة بين تنظيم الجهاز وبين أهداف العاملين به .

فالمدرسة السلوكية تؤكد أهمية العلاقات الانسانية وتبين أنه بجانب التنظيم الرسمي قد يكون هناك تنظيم غير رسمي ينشأ نتيجة للدور الاجتماعي الذي يلعبه بعض الأفراد في حياة الجهاز ، وان التنظيم غير الرسمي في الأجهزة النظامية يجب أن يكون متوافقاً مع أهداف الجهاز وغاياته (ومثال ذلك صندوق التكافل الاجتماعي لجهاز الشرطة) فان كانت خلاف ذلك فهي مرفوضة وممنوعة بحكم القانون .

والتنظيم بهذا المفهوم هو أساس نجاح جهاز الشرطة في عمله بيسر وسهولة وهذا ما سنتطرق اليه في الباب الثاني .

ثانياً : فوائد التنظيم :ـ

للتنظيم فوائد عديدة .. ومن المفيد أن ندرس باختصار أكثر هذه الفوائد أهمية لكي نلقي بعض الضوء على المزايا التي يمكن تحقيقها من وراء القيام بفاعلية هذه الوظيفة الجوهرية من وظائف الادارة .

ومن المحتمل أن أهم فائدة يحاول معظم المسئولين الحصول عليها من التنظيم الفعال هي جعل كل فرد من أفراد التنظيم يعرف ما هي مجموعة الأعباء والمسئوليات التي سيقوم بأدائها ، فعلى كل فرد عمل محدد ، ومن ثم يمكن التركيز على الالتزام والقيام بما كلف به . فالتنظيم في هذه الحالة يؤدي الى الاقلال الى أدنى حد ممكن من سوء الفهم والخلط بالنسبة لمن سيقوم بالعمل ونوع العمل الذي سيقوم به .

ويتم تحديد علاقات العمل والاختصاصات والمسئوليات داخل الجهاز تحديداً واضحاً ، وذلك بواسطة التنظيم السليم ، فكل فرد من افراد الجهاز يعرف مكانه من الهيكل التنظيمي للجهاز وهو يعرف علاقاته التنظيمية برؤسائه ـ الذين يتوقع منهم الاشراف وأيضا بمرؤوسيه ـ الذين ينتظر منهم التنفيذ الناجح للأعباء والمسئوليات المحددة .

اضافة الى ذلك فان الجهود التنظيمية تؤدي الى الوصول الى علاقات سليمة ومرغوبة بينه وبين الأفراد الذين يؤدون هذه الأنشطة ، وتكون الجهود التنظيمية أكبر من مجموع الجهود الفردية المكونة للجماعة ، وذلك لأن هذه الجهود الفردية عندما تنظم تنظيماً سليماً ودقيقاً تكون متوازنة ومتناسقة وتعمل داخل حدود مرسومة ، ويعمل هذا على التوحيد الشامل لجهود الجماعة وتوجيهها نحو الهدف المشترك .

وعندما يوجد التنظيم الجيد ، فان كل فرد تكون له السلطة الضرورية للقيام بعمله ، وبهذا يصبح من الممكن للفرد أن يحقق انشطته وأعبائه ومسئولياته المعينة ، ومن ثم فان الاعتماد على تنفيذ العمل لا يقوم على أساس النوايا الحسنة أو على أساس التعاون والذي كثيراً ما يتضح عدم كفايته أو عدم ملاءمته للعمل المعين ، وينطوي التنظيم السليم على التفويض «Delegation» المناسب للسلطة بطريقة مرتبة الى الأشخاص المناسبين في الجماعة .

ويحقق التنظيم الفعّال أفضل استخدام للطاقات البشرية والمادية ، ويتأت هذا من حقيقة أن التنظيم يعمل على اقامة وموازنة العلاقات السليمة بين العمل المحدد ، والأشخاص القائمين به ، والتسهيلات المادية بحيث يمكن الفوز بالنتيجة الفعّالة وهي تنفيذ العمل بأقل جهد وتكلفة ممكنة ، أي أن التنظيم الفعّال يسهم في تحقيق التناسق بين مختلف الأنشطة التنظيمية في الجهاز ، والتحديد الواضح والدقيق لخطوط السلطة والمسئولية ونطاق الاشراف ، ويتفادى الازدواج أو التداخل بين الأنشطة والعمليات ويوفر شبكة جيدة للاتصالات بما يكفل فعالية اتخاذ القرارات الادارية ، كما يتفادي اختناقات ومعوقات العمل .

الفصـــل الثـــاني

التنظيـم علـم أم فـــن

سؤال قد يتبـادر الى الأذهان من قبل المشتغلين في حقل الادارة ، وقد ساعدت حركة الادارة العلمية بقيادة فردويك تايلور وما ترتب عليها من تغيير متزايد في الفكر الاداري بأهمية التنظيم في رفع الكفاية الانتاجية من ترسيخ هذا التساؤل في الذهان فقد قامت هذه الحركة بوضع قواعد وأصول علمية للتنـظيم أثبتت التطبيقات العملية لها في جميع الأجهزة الحكومية الكبرى والمنظمات الصناعية أنها تؤدي الى توفير كبير في الجهد والوقت والتكلفة .

فعند المقارنة بين مبادىء ونظريات التنظيم وبين قواعد ونظريات العلوم الأخـرى يتبـيَّن أن المحـاولات لوضع المبادىء التنظيمية قد سارت بخطى سريعة لدرجة أنه أصبح من المتعارف عليه أن التنظيم علم يقوم على أساس القيـاس والحساب والتنبؤ بمستقبل الجهاز كما أنه فن يتبلور في مهارات وقـدرات واضــع التنظيم الذي اكتسب خبرات سابقة في هذا المجال أهلته لوضع التنظيم الاداري السليم للجهاز .

فالتنظيم كعلم مجرد قد يعجز عن معالجة المشكلات الادارية والعملية ما لم يضفي عليـه واضعـه من خبـراتـه وتجـاربه وقدراته وفنونه ، ذلك أن المشكـلات أو العقبـات التنـظيميـة ما هي في الواقــع إلا انعكاس لمشاكل وانحــرافات سلوكية لمجموعة من الأفراد قد تتشابك علاقاتهم سواء داخل الجهاز أو خارجه .

فالتنـظيم كعلم قد ينجـح وبصفة مستمرة في تحقيق النتائج الايجابية خاصة في المجالات والأمور التي يمكن قياسها أو حسابها أو توقعها . أما اذا تعدى هذه المجالات وواجه أموراً غير محددة ويصعب حسابها أو قياسها أو توقعها فانه كعلم يفقد الدعامات التي يعمل على أساسها ، وبالتالي فانه قد لا يوصلنا الى نتائج أو مقترحات مجدية . ومن هنا يبدأ الدور الهام للتنظيم كفن

يتفاعل مع القواعد العلمية فيؤدي الى النتائج المرجوة في علاج المشكلات أو المعضلات الادارية بخبرة وقدرات وفن واضع التنظيم .

ومن هنا نستخلص أن التنظيم علم وفن في نفس الوقت فهو كعلم يقوم على أساس دراسة وقياس العمل وتحليل الحقائق والبيانات واستخلاص النتائج ، والتقدم بالمقترحات والتوصيات معتمداً في ذلك على العديد من الأدوات العلمية ،كقياس حجم العمل ونوعه وتحديد معدلات الأداء وتقدير الكفاية الانتاجية وتقدير نسبة الأعطال ، وتحليل خطوات واجراءات العمل وتحديد وقت الانجاز ، وتنظيم أماكن العمل ، وتصميم النماذج الى غير ذلك من الأساليب العلمية التي تستخدم فيما يمكن قياسه أو التنبؤ به مستقبلاً .

أما التنظيم كفن فانه يستمد من القدرة على الاحساس بالمواقف وتقدير ما يجب اتخاذه من قرارات تنظيمية طبقاً لظروف العمل وفي الأوقات المناسبة ومن المهارة في اقناع مختلف المستويات الادارية لاستصدار القرارات والأوامر والتعلميات التنظيمية المناسبة والعمل على تنفيذها .

كما ان اعادة عمليات التنظيم في الأجهزة الشرطية التي تقتضيها ظروف العمل والتطورات التي تحيط بالبيئة الاجتماعية والتي تنعكس على سير العمل بأجهزة الأمن قد تواجه بمقاومة بعض الأفراد العاملين لهذه التغيرات (اعادة التنظيم) ومن أجل ذلك تبدو الحاجة ملحة لأن يتوافر للقادة والمسؤولين ـ الخبرات والمهارات اللازمة لمواجهة هذه المقاومة في أشكالها العديدة سواء السلبية منها أو الايجابية ، وبجانب ذلك عليهم التسلح بالنهج والأسلوب العلمي في استخلاص النتائج ، وفي اقناع العاملين بالجهاز ليتبنوا القرارات والتعليمات ويعملوا على تنفيذها من أجل الصالح العام وصالح الأفراد بكل جذ واخلاص وتفان .

الفصل الثالث

مبادىء التنظيم

يعتبر التنظيم من أهم وظائف الادارة فله مبادىء وأسس تشكل في مجملها ظاهرة حقيقية وواقع ملموس يفرض وجوده في التنظيم المتقن ويترتب عليها بقاء الجهاز الشرطي سليماً ومتماسكاً ، ليقوم بتحقيق أهدافه وأداء أعماله ومهامه بكل سهولة ويسر .

ومن أجل ذلك بذل علماء الادارة وفقهائها جهدهم لوضع التنظيم وتعريف مبادئه بعد أن تأكدت بالتطبيق في الواقع العملي . ولو ان الاتفاق على تعريف دقيق لها ليس بالأمر السهل ، لأنه كقاعدة عامة يشتمل التعريف العلمي الجامع الشامل للنظرية أو للمبدأ على مواصفاته وعلى الهدف منه وعلى أساليب تحقيقه وعلى الظروف اللازمة لتطبيقه ، وغني عن البيان أن قواعد أو مبادىء التنظيم الاداري تتداخل مع بعضها البعض الى درجة كبيرة بل تتداخل مع مبادىء ونظريات علوم أخرى كعلم النفس والاحصاء وغيرها ، كما أن درجة النجاح في تطبيق هذه القواعد أو المبادىء التنظيمية تختلف باختلاف العلاقة بين الأشخاص الذين يشملهم التنظيم ، وباختلاف قدرات هؤلاء الأشخاص وبتغير الظروف المحيطة بالعمل . الى غير ذلك من الأسباب التي من أجلها تعذر الاتفاق التام على تعريف شامل موحد ودقيق للمبادىء التنظيمية كما تم ذلك بالنسبة للمبادىء وللنظريات في كثير من العلوم الأخرى .

ولذلك نرى أنه من الأفضل الدخول في الموضوع مباشرة لنتعرف على أصول التنظيم وتطبيقاتها في الواقع العملي الملموس والبعد قدر الامكان عن نطاق التعاريف النظرية المختلفة .

فالواقع العملي حسب قناعاتنا الذي كان ولا يزال هو المصدر الأول للتجربة واستنباط النتائج ووضع قواعد وأصول التنظيم التقليدية التي جرى العرف على تسميتها بمبادىء التنظيم أو أسس وقواعد التنظيم ، فقد قام

الخبراء في هذا المجال عن طريق ملاحظات الواقع والاستنتاج من التجربة العمليـة باستنبـاط ووضـع قائمة بهذه القواعد التنظيمية « باسم مبادىء التنظيم » التي تكون في مجموعها المدخل الأول والنظرية التقليدية في التنظيم .

فجهاز الشرطة كإدارة عامة من ادارات الدولة تأثر بهذه المفاهيم الا انه طورها بما يتلاءم وطبيعة عمله الحافلة بالمفاجآت والمخاطر .

وفيما يلي المبادىء الرئيسية التي يستند عليها التنظيم :ـ

أولًا : مبدا وحدة الهدف ودقته :ـ

يقصـد بهذا المبدأ ضرورة أن يرتبط الهيكل التنظيمي للجهاز الشرطي بهدف رئيسي محدد ودقيق يمكن تحقيقه ، باعتبار أن التنظيم الاداري للجهاز يمثل نظام موجه نحو هدف محدد . ولكي تتحدد فاعلية التنظيم فان الأمر يتطلب تحليل الهدف الرئيسي الى أهداف فرعية لكل نشاط ومجال من مجالات العمل في الجهاز وتوجيهها بشكل تكاملي نحو تحقيق الهدف الرئيسي الذي أنشىء من أجله التنظيم الاداري . ومما يجعل الأفراد العاملين في الأقسام المختلفة يعملون كفريق واحد متكامل الأجزاء ومتناسق الخطوات لأن تحقيق الهـدف الفرعي يعني مساهمة جزئية في تحقيق الهدف الرئيسي ، والهيكل التنظيمي يكون فعّالًا اذا ما سهل مساهمة الأفراد العاملين في تحقيق أهداف الجهـاز ، كما يجب أن يعكس الهيكل التنظيمي أهداف الجهاز ، حيث أن أنشطة الجهاز تشتق أصلًا من تلك الأهداف .

فجهاز الشرطة هدفه الرئيسي حفظ النظام والأمن العام ، وتتفرع من هذا الهدف ثلاثة وظائف لجهاز الشرطة وهي الوظيفة الادارية والوظيفة القضائية والوظيفة الاجتماعية .

وكل واحدة من هذه الوظائف تتوجه نحو مجال أو نشاط معين من مجالات العمل الشرطي التي تسعى في نهاية الأمر لتحقيق الهدف الرئيسي الذي قام الجهاز من أجله .

ثانياً : مبدأ التخصص وتقسم العمل :-

يعتبر هذا المبدأ أول خطوة اتخذت نحو تطبيق نظام التخصص في العمل ويقصد به تقسيم التنظيم الاداري للجهاز الشرطي الى ادارات وكل ادارة تشرف على وظيفة معينة ومحددة أو مجموعة من الوظائف المتشابهة أو المتكاملة كجهة تنظيمية متخصصة تمارس وتباشر السلطة على انجازها ، بحيث يمتنع الازدواج في الأعمال ، أو التداخل أو التضارب في الاختصاصات الموزعة على الأقسام فيتم ذلك بالتنسيق بين أوجه النشاطات المختلفة . أي أن هذا المبدأ يعني ضرورة الاستفادة من مزايا التخصص وتقسيم العمل عند تحديد الاطار التنظيمي .

ولتجميع العمل توجد عوامل وطرق عدة يمكن على أساسها اختيار أصلح تنظيم ، فقد يكون التقسيم على أساس طبيعة العمل (التدريب) أو على أساس جمهور المتعاملين (المرور) أو المناطق الجغرافية (مراكز الشرطة ومخافرها) أو على أساس الوظيفة التخصصية (التحريات والمباحث الجنائية) أو على أساس المعدات (النقل والانقاذ) أو على أساس احتياجات وطلبات الأفراد العاملين بالجهاز (شؤون المراكز والأفراد) ... الخ الى غير ذلك من العوامل التي يجب أن تراعى عند تجميع العمل وتقدير حجمه ، ومدى استمراره أو زواله ومطالبه الفنية التخصصية ، ومدى الحاجة الى سرعة البت في اجراءاته ودرجة الترابط والتكامل بين نوعياته ، وتطور نشأته وتكوينه ومقدار حاجته الى المراجعة والمتابعة والسيطرة للتأكد من أنها لا تزال في حاجة الى تكاملها أو اندماجها مع مجموعة أخرى أو انها تحتاج الى استقلال عن غيرها من الأعمال .

وكما أشرنا سابقاً أن الواقع العملي هو خير معيار يستند اليه واضع التنظيم فعند تطبيق مبدأ تقسيم العمل على أساس التخصص عليه ألا يغرق نفسه في النظريات وتفاصيلها الدقيقة وينعزل عن الواقع العملي فيمضي الى التقسيم بحسب التخصصات الفرعية دون أي تمييز بين الأنشطة والتخصصات التي تساهم مباشرة في تحقيق الأهداف وبين الأنشطة والتخصصات التي تساعد بالأعمال غير المباشرة (الأعمال المساعدة) وبين وظائف المشورة التي تختص بالتعامل الاستشاري (التفكيري فقط) البعيد عن سلطة الأمر وبين الوظائف التنفيذية التي تنظم خط السلطة .

فمما لا شك فيه أن تجميع وتقسيم الأعمال والتخصصات يجب أن يكون على أساس نوع الأنشطة وطبيعتها لأن بيان أوجه النشاط ، وتقسيم العمل على الأجزاء المكونة له وتجميع الأعمال المتشابهة إو المتجانسة أو المتكاملة في جهة واحدة أو في جهات متعددة تحت إشراف أو قيادة رئاسية واحدة ، هو الخطوة الأولى في تحليل أوجه النشاط وتحديد وتقسيم الأعمال والتقسيمات التنظيمية التي تناط بها .

ثالثاً : مبدأ وحدة الإشراف والقيادة :ـ

ويقصد بهذا المبدأ الهام حسب نظرية التنظيم الرسمي انسياب الأوامر في خطوط السلطة الرسميـة الى المستويات المرؤوسة من المستويات العليا القيادية التي تنتهي الى قمة الهرم التنظيمي أو الوظيفي . ويتمثل هذا المبدأ أصلاً في أن يكون للفرد أو الموظف رئيس مباشر واحد . لأن الفرد أو الموظف الذي يتلقى الأوامر من أكثر من رئيس يكون حائراً ومرتبكاً ولا يمكنه إطاعة أو خدمة كل رؤسائه في وقت واحد ، وقد يعرف هذا المبدأ في الأجهزة النظامية (العسكرية) بمبدأ وحدة اصدار الأوامر فلا يتلقى المرؤوس أوامر تتصل بعمله الا من رئيس واحد وقد يتخذ هذا المبدأ شكلاً آخر هو أنه يجب أن لا يرفــع المرؤوس تقريراً الا لرئيسه المباشر أي أن يتلقى الأوامر والتعليمات ويرفع التقارير من خلال خط السلطة والاشراف الواقع عليه .

ومن هنا يجب أن تكون خطوط السلطة والاشراف واضحة ومعروفة كما يجب أن تكون المستويات الاشرافية محددة لامكانية تقسيم الأعمال على أساسها .

ومن الاتجاهات التي ظهرت حديثا في الحياة العملية (وخاصة في الأجهزة النـظامية) أنه كثيراً ما تبرز الحاجة الى الاستفادة من أجهزة المشورة أو الأجهزة الفنية ، أي قد تكون هناك الحاجة ماسة الى ازدواج الاشراف ادارياً وفنياً (ومثال ذلك عند استخدام الحاسب الآلي في أجهزة الشرطة) وفي مثل هذه الحــالات يجب أن توضــح الحـدود الواضحــة والفاصلة بين كل من الاشراف الاداري والاشراف الفني ، أي أن تتحـد العــلاقـة بين الأجهزة المتخصصـــة ذات الاشراف الفني أو الرقابي وبين الأجهزة التنفيذية ذات الاشراف الاداري .

رابعاً : مبدأ المركزية واللامركزية :-

يعتبر موضوع المركزية واللامركزية من الموضوعات التي قتلت بحثاً في مجال الادارة العامة ويتعلق هذا المبدأ بالأساس الجغرافي للتنظيم الاداري والقيادي للجهاز الشرطي ، خصوصاً أن معظم الدول الحديثة يتم تقسيمها الى مناطق جغرافية معينة فمثلاً في دولة الامارات تم تقسيم الدولة الى إمارات ثم تقسم الامارات الى مناطق (مدن وقرى) حسب الكثافة السكانية للمنطقة أو الأهمية الاقتصادية أو السياحية ، وفي دولاً أخرى يتم تقسيم الدولة الى محافظات / أو اقاليم أو مناطق ... الخ .

ويدور مبدأ المركزية واللامركزية حول درجة التركيز للسلطة أو تفويضها، من قبل القيادة العليا للجهاز ويصعبَ أن تكون هناك مركزية مطلقة أو لامركزية مطلقة في التطبيق الفعلي لهذا المبدأ ، وانما الذي يحدث ميل الى المركزية أو الى اللامركزية في سلطة القيادة العليا للجهاز .

فاختيار أحدهما ليكون أساساً في تنظيم الأجهزة الشرطية أمر يتصل بسياستها العامة ، ويتوقف على مقارنة مزايا وعيوب كل منهما بالنسبة للجهاز في الظروف المحيطة به فقد تحتم الظروف المحيطة بالجهاز سواء كانت داخلية أو خارجية أو هما معاً أن يكون الأساس في تنظيمها مركزياً أو لامركزياً يتحول بعد الواقع العملي الى مركزي أو بالعكس .

فالمركزية لها فوائدها من حيث الحسم في اتخاذ القرارات وفعالية الرقابة على الجهاز الاداري عن طريق قرارات تصدر عن قيادة واحدة على مستوى الجهاز بما يضمن وحدة التوجيه والتنسيق الواضح للسياسات والاطمئنان الى سلامة الاجراء الى جانب الاقتصاد الناجم عن تركيز الأنشطة على مستوى الجهاز .

واللامركزية لها فوائدها التي تتمثل في وضع سلطة اتخاذ القرارات قريباً من مواقع العمل حيث تتوافر المعلومات الصحيحة والواقعية مما يؤدي الى قرارات سليمة غير عشوائية تحقق أفضل النتائج .

ومن هنا يكون تعريف مفهوم المركزية في التنظيم الاداري للجهاز بأنها الاتجاه الزائد نحو المركز (القيادة العليا للجهاز) كما أن مفهوم اللامركزية

هو أن الادارة تعمل على البعد عن مركز القيادة العليا للجهازومن المستحسن دائماً الاتجاه الى الأخذ بمبدأ اللامركزية في السلطة الادارية خصوصاً في حالة وجود أسباب مكانية أو مبررات وظيفية تقتضي تطبيق هذا المبدأ ، بشرط الا يكـون ذلك الى الحد الذي يضر بسير وسلامة العمل ذلك لأنه لكل من المـركـزية واللامركزية مزاياها وعيوبها ، ومن الأفضل في التنظيم الاداري للجهاز الاستفادة من مميزات كل من المركزية واللامركزية أو مميزاتها معاً في تنظيم واحد ، فالمهم هو اختيار الدرجة المناسبة من المركزية واللامركزية ، مع مراعاة أن بعض الأعمال قد لا يحسن بالنسبة لها تطبيق مبدأ اللامركزية بل من المحتم أن يتم بالنسبة لها نظام المركزية اذا أخذنا جميع الظروف المحيطة في الاعتبـار ، فمثـلاً في جهـاز الشرطة نجـد أن أعمال التخطيط والتشريع (اصـدار اللوائـح والأوامـر والتعليمـات المستديمة) والسيطرة والميزانية والبحوث والدراسات قد لا يجوز فيها اتباع نظام اللامركزية في حين أن أعمال التنفيذ والعمليات الشرطية المختلفة من المفضل أن يطبق بشأنها هذا النظام .

والجـديـر بالذكر ان الاتجاهات الحديثة في مجال التنظيم تشير الى ان السمـات البارزة في اي تنظيم اداري يقوم على أساس المركزية تنتشر فيه خطوط البـيروقـراطيـة بأوسـع صورها وتتوغل ومن مبررات أصحاب هذه الاتجاهات أنه :ـ

١ . في ظل النـظام المـركـزي لا نجـد مجـالاً لقـدرات الأفـراد الخلاقة واستعداداتها للابتكار والمبادأة بل ان الوظائف قد تتعرض للسكون أو التجمـد عنـدما توضح أوصافها وتوضع مواصفات شاغليها بعناية ويتحدد سلوك من يقوم بأعبائها بدقة . ذلك لتركيز النظام المركزي على تحـديـد العمليـات المطلوب اداؤها والأعمال المطلوب متابعتها ، ثم الاجراءات والتنظيمات المطلوب تطبيقها ، أما التكيف مع بيئة العمل وظروفه أو مع الشخصيات المحيطة به أو المتعاملة معه فلا تعطي تلك الأهميـة أو التـركيـز الذي تعـطى للعمليـات والاجـراءات المطلوب تنفيذها . الأمر الذي يؤدي حتماً الى زيادة سيادة القانون واللوائح الصماء وبالتالي الى نمو وسيطرة الروتين والبيروقراطية

٢ . في ظل النظام المركزي توجد دائماً فجوة أو عزلة بين المستويات المركزية

وبين الافراد في المستويات التنفيذية التي غالباً ما يترتب عليها خلق نوع من التعصب لدى هذه المستويات وتنشأ عن أثره نوع من الطقوس الداعية الى تدعيم الروتين ونوع من الامتعاض أو عدم الثقة لدى القادة وكبار المسئولين عند التفكير في تفويض السلطات لمرؤوسيهم بدعوى أن هؤلاء قد يسيئون استعمالها بعد أن رابط على الالتجاء الى المستوى الأعلى للحصول على التوجيهات والتعليمات لما يعترضهم من صعوبات التنفيذ ونتيجة لذلك تظل كل فئة داخل النظام الهرمي المتدرج معزولة عن الأخرى وبذلك تتغلغل البيروقراطية ويقوى الروتين .

٠٣ في ظل النظام المركزي تزداد المسافة على خط السلطة بين مراكز اصدار القرارات ومواقع التنفيذ ، ومن الناحية العملية لا يمكن للوائح والتعليمات أن تفي بجميع متطلبات العمل ومفاجآت التنفيذ (خاصة في مجال العمل الشرطي) الأمر الذي يجعل بعض المسؤولين يلجأون الى السوابق للسير على هديها في معالجة المشكلات ويؤدي هذا الى صدور قرارات غير ملائمة لمواقفها الحقيقية فتزداد بذلك قوة تغلغل الروتين .

وهكذا نرى أن المركزية تظهر في الهيكل التنظيمي على صورة تجميع السلطات في يد المستويات القيادية التي تملك وحدها سلطة اتخاذ القرار واصدار الأوامر والتعليمات الى الوحدات المحلية لتنفيذ السياسات وأداء الوظائف .

خامساً : التدرج في السلطة :ـ

يقصد بالسلطة القوة الادارية المنظمة والمنسقة للأعمال والعمليات والقائدة للأفراد بجميع مستوياتهم والمشرفة على انجاز المسئوليات والمهام ، أي أنها الحق القانوني الذي يخول لصاحب السلطة بمقتضى القوانين والنظم واللوائح أو القرارات أو الأوامر والتعليمات ممارسة مهامه ومسئولياته .

وعلى ذلك فهي من أهم المقومات الأساسة لانجاح التنظيم في الجهاز الشرطي ، اذ تتدرج فيه السلطة من أعلى الى أسفل وتسري رسمياً في جميع أجزاء الجهاز بتسلسل رئاسي يمكن بواسطته السيطرة على انجاز العمليات

والمهام وواجبات الوظائف ويؤدي الى ان يعرف كل فرد في الجهاز مسئوليات وواجبات وظيفته بدقة ووضوح . وبالتالي السلطات والحقوق المصاحبة لها ، وعوامل الربط بينها وبين الوظائف الأخرى في الجهاز ، لذلك فقد يعني هذا المبدأ ترتيب الوظائف وتحديدها طبقاً لأهمية سلطاتها ومسئولياتها ولعوامل أخرى داخلية وخارجية .

وقد عبّر فقهاء الادارة عن السلطة بأنها العلاقة القائمة بين الرئيس والمرؤوسين والمتدرجة من أعلى المستويات في البناء التنظيمي حتى تصل الى أدناها دون تخطي أو تداخل .

أما ممارسة السلطة فتتمثل في استخدام القادة والمسؤولين لحقهم في اتخاذ القرارات لمزاولة مسئوليات وظائفهم ومهامهم مستندين على القوانين واللوائح المنشئة لهذه السلطة كمصدر رئيسي لاصدار الأوامر والتعليمات التي تستوجب التزام المرؤوسين بطاعتها ودقة تنفيذها لانجاز العمل المطلوب منهم ومن مقتضى ذلك يتبين أن المفهوم التقليدي لتدرج السلطة أنها ترتكز أولاً على قوة الحق القانوني للرؤساء والقادة وثانياً على دقة التزام أجزاء التنظيم في الجهاز بمستوياته المتدرجة في البناء التنظيمي بهدف ضبط نظام العمل في الجهاز بواسطة سلطة الأوامر والتعليمات والقرارات التي يصدرها الرؤساء متدرجة من قمة البناء التنظيمي في انسياب تنازلي وتسلسل حتى تصل الى قاعدته .

وأخيراً نجد أن السلطة تتدرج في المناصب القيادية أو الرئاسية وفي الوظائف الاشرافية وتتركز كحق قانوني يخول لصاحبه اتخاذ القرارات من واقع السلطة الوظيفية لشاغلها بحيث يتمكن كل من يصل الى شغل الوظيفة من ممارسة سلطاتها وفق القواعد المقررة لها والتي هي في التطبيق العملي عبارة عن قيود تفرضها السلطة على السلوك الوظيفي للأفراد الذين يخضعون في النهاية الى سيطرة القادة أو المسؤولين المخولين بفرض سلطتهم وفق البناء التنظيمي للجهاز الشرطي .

سادساً : مبدأ تعادل السلطة مع المسؤولية :-

يقصد بهذا المبدأ ضرورة تعادل أو تساوي المسؤولية مع السلطة المخولة

للفرد ، باعتبار أن المسؤولية ما هي الا رد فعل للسلطة ، والتزام من قبل من خولت له السلطة بالقيام بالأعمال المكلف بها .

فالسلطة اذن تقابل المسؤولية واذا كانت السلطة تتدرج من أعلى الى أسفل فان المسؤولية بمعنى المسائلة ترتقي من أسفل الى أعلى . فالمسؤولية هي الواجبات والالتزامات المحددة للوظيفة التي يمارسها الشخص مقابل ما له من حقوق وسلطات ويمكن تعريف المسؤولية بأنها المحاسبة عن أداء هذه الالتزامات بأقصى مقدرة للشخص ، ويجب أن تتعادل المسؤولية عن العمل مع السلطة في أدائه ، حتى لا يحدث خلل في التوازن بينهما فيتحمل الفرد مسئوليات أكثر مما ينبغي ، أو تكون هناك سلطة بلا مسؤولية ، أو مسؤولية بلا سلطة أو يكون العمل ذا سلطات أكبر أو أقل من مسؤولياته .

فالوظيفة التي يمكن بها الاطمئنان على سلامة ممارسة السلطة ودقة أداء المسؤولية هي الرقابة فهي تعمل على تصحيح الانحرافات والأخطاء ، ومن طرق الرقابة المختلفة التفتيش (بأنواعه) والمتابعة والاشراف ، ومن هنا تعتبر الرقابة بمثابة الميزان الذي يكشف عن الخلل الوظيفي في الجهاز .

ومن وسائل علاج الخلل في تعادل السلطة مع المسؤولين وجد تركيز السلطة في المستوى الاشرافي . ان يفوض القادة والرؤساء بعض مرؤوسيهم في سلطة البت واتخاذ القرارات ، بحيث يمكن عن طريق تطبيق مبدأ تفويض السلطة ، التخلص من تعدد مستويات الاشراف وتيسير اجراءات العمل المعقدة لتفادي أسباب تراكم الأعمال وتكدسها بمعالجة مشاكل العمل وأزماته في مواقعها مباشرة ، كما يمكن عن طريق تطبيق هذا المبدأ تدريب الصف الثاني للمستويات القيادية صاحبة السلطة .

والجدير بالملاحظة أن يحدث أحياناً في التطبيق العملي أو الفعلي خروج عن هذا المبدأ (تعادل السلطة مع المسؤولية) بأن يتحمل المرؤوسين مسؤولية تولية أداء الأعمال دون أن يخول لهم السلطة اللازمة لأدائها ، ولكن هذه الحالة تعتبر خروجاً على هذا المبدأ وغير سليمة تنظيمياً .

ان عملية تفويض السلطة والمسؤولية لا تعني ان المستوى الأعلى أصبح غير مسؤول عن نتائج الأعمال التي تم انجازها بواسطة المرؤوسين

فالمسؤولية ستظل قائمة بالنسبة للقادة والرؤساء طالما ان لهم سلطة التوجيه والرقابة والسيطرة لمرؤوسيهم .

وعلى ذلك يمكن القول أنه لا توجد سلطة بدون مسؤولية وكلاهما رد فعل للآخر ، لأنهما وجهان لعملة واحدة ، ولذلك يجب أن تكون السلطة معادلة للمسؤولية وموازية لها ، مع ملاحظة أن السلطة تفوض والمسؤولية لا تفوض .

سابعاً : مبدأ تفويض السلطة :ـ

وتفويض السلطة يعني منح الغير (المفوض اليه) حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدر اللازم لاتخاذ مهام معينة ، وهو أمر أساسي لقيام التنظيم الاداري .

ويعبر تفويض السلطة عن الحق المخول لأحد المرؤوسين بأداء الأعمال وإصدار القرارات اللازمة للأداء والهدف الرئيسي من عملية التفويض أنها تجعل التنظيم أمر ممكن الحدوث لعدم وجود الفرد الذي يستطيع أداء كافة الأعمال والواجبات ، وبالتالي يصبح التفويض ضرورة حتمية في البناء التنظيمي لانتقال جزء من السلطات من القادة والرؤساء الى المرؤوسين ، حتى يتم أداء الواجبات والأعمال والمهام بأحسن وجه ممكن وكفاءة عالية خاصة في أجهزة الشرطة والأمن العام ، لتشعب وتعدد مسؤولياتها ومهامها وعملياتها . وعلى ذلك يعني تفويض السلطة أن يعهد المسؤول ببعض اختصاصاته الى أحد معاونيه (أو بعضهم) ويفوضه سلطة اتخاذ القرارات اللازمة للنهوض بهذه الاختصاصات على أكمل وجه .

وتؤدي عملية التفويض الى انشاء العديد من الوظائف في مختلف المستويات الادارية والعملية في الجهاز ، لأن الاختصاصات والواجبات الخاصة بكل قائد أو مدير ادارة على سبيل المثال تنقسم الى عدد من الواجبات الفرعية يقوم بأعبائها عدد من المرؤوسين مع احتفاظ القائد العام أو المدير بحق الاشراف والسيطرة والرقابة على أداء المرؤوسين .

فالقادة أو الرؤساء يجب أن يراعوا قدرات الشخص شاغل الوظيفة الذي يتم التفويض اليه ، كما لا يجوز التوسع في التفويض لكل سلطات الوظيفة ،

لأن ذلك يعني زيادة في مهام ومسؤوليات الرقابة والمراجعة ولأن العادة قد جرت بأن يكون التفويض مقصور على سلطات محددة وفي موضوعات معينة ، ولأن من المرغوب فيه أن يتم التفويض في السلطات التي تخول مثلاً اصدار القرارات المالية للجهاز أو القرارات المتعلقة بالتشريعات واصدار اللوائح أو القـرارات المتصلة بالسياسة العامة للجهاز ، أو بالقرارات المتعلقة بتوزيع الاختصاصات والسلطات في البناء التنظيمي للجهاز .

هذا مع الأخذ في الاعتبار أنه لا يجوز التفويض بما تم التفويض فيه ، وأن تفويض السلطة لا يعفي من المسؤولية (كما أشرنا سابقاً) بل يترتب عليه مسؤولية مشتركة بين مفوض السلطة والمفوض اليه على السواء ، لأن كل منهما مسؤول أمام رئيسه المباشر ، كذلك يجب أن يكون التفويض بأمر كتابي محدد وكذلك يتم سحبه بنفس طريقة إصداره لأن التفويض لا يكون لادارة أو لقسم وإنما يكون لوظيفة معينة يتمتع شاغلها بثقة مفوض السلطة اليه .

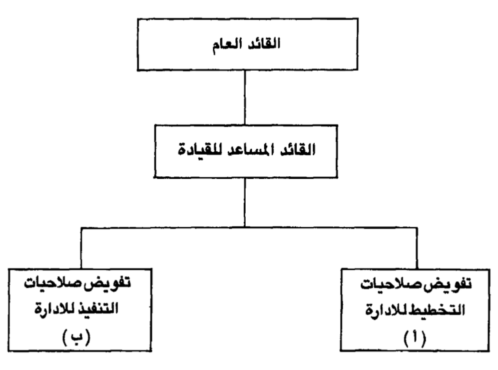
هذا وينقسم التفويض الى نوعين :ـ

(١) الأول التفـويض البسيـط ، وفيه يتم تفويض سلطات القائد العام للجهاز أو من ينوب عنه الى عدد قليل من المرؤوسين يقوم كل منهما بممارسة جزء محدد من السلطات .

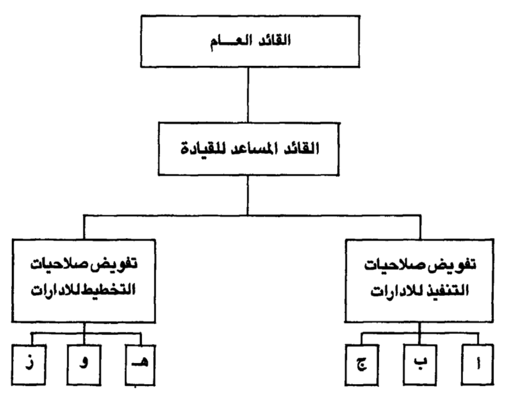
(٢) والثاني هو التفويض المركب وفيه تتسع نشاطات الجهاز ويضطر الى التوسع في استعمال التفويض ، فيمارس كل مرؤوس جزء من سلطة إحدى العمليات .

وفيما يلي مثالاً لنوعي التفويض :ـ

(أ)   التفويض البسيط :



(ب)   التفويض المركب :



ثامناً : مبدأ مرونة البناء التنظيمي :-

ويعني هذا المبدأ ألا يكون البناء التنظيمي للجهاز جامداً ، أي أن يكون مرناً بحيث يمكن تعديله دون إحداث هزات كثيرة في الهيكل التنظيمي وذلك في ضوء المتغيرات ومقتضيات ظروف العمل .

على ضوء الخطط المرسومة للجهاز الشرطي لتحقيق أهدافه بكل فعالية ويسر ، نجد أنه من الضروري التفكير فيما يجب أن يكون عليه البناء التنظيمي للجهاز ، على ضوء التنبؤ بما سيحدث في المستقبل من تطورات متوقعة بحيث يمكن اضافة اختصاصات جديدة أو الاستغناء عن أعمال انتفى الغرض من مباشرتها دون أن يحدث ذلك أي ارتباك أو قصور في أداء الخدمات أو المهام أو المسؤوليات الملقاة على عاتق الجهاز .

ويمكن ايجاز أهم أسباب التعديلات المستقبلية التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند وضع البناء التنظيمي على سبيل المثال بالآتي :-

١. اضطراد نمو الكثافة السكانية بالنسبة للمنطقة واتساع أعمالها ونشاطاتها أو تقلصها وصغر حجمها في الخطة العامة للدولة . (ومثال ذلك هدم منطقة سكنية واستبدالها بقاعدة عسكرية أو استبدالها بحديقة عامة ، أو إزالة منطقة صناعية واستبدالها بمنطقة سكنية أو تجارية ... الخ) .

٢. تطور حاجات القوة العاملة ، وتغير ظروف البيئة التي يعمل فيها الجهاز . (ومثال ذلك استبدال مدرسة الشرطة بكلية الشرطة وتغير المناهج العلمية ، وفتح المجال لتطور الكلية لتصبح أكاديمية للشرطة فيما بعد ... الخ) .

٣. التغيير الأساسي في طرق الادارة وفي الفكر الاداري نتيجة لاضطراد

التقدم العلمي وظهور التكنلوجيا الحديثة في الأساليب الفنية للإدارة في مجالات العمل المختلفة .

٤ - المزيد من الاتجاه الى اللامركزية في حالة نمو الجهاز وتوسعه سوف يؤدي أيضاً الى المزيد من التعديل في البناء التنظيمي للجهاز .

تاسعاً : مبدأ تخطيط التنظيم :-

مما لا شك فيه أن العصر الذي نعيش فيه يتسم بكثرة التغيرات المستمرة ، سواء ذلك في المجال الاجتماعي أو السياسي أو الاقتصادي أو الأمني أو التكنلوجي ، وبعض التغير قد يكون جذرياً كالتطورات التي تحدث في القوة أو في العدد أو في الوسائل والأدوات أو في العمليات التي تستند الى الأجهزة الالكترونية ، أو التطورات التي تحدث في المستوى الثقافي والتعليمي والقانوني ومدى الوعي بالحقوق الشخصية والمدنية فلا شك أن هذه التطورات في المجالات المختلفة سوف تزيد من الضغط على القادة والمسؤولين وعلى قدراتهم في مجابهة آثارها التي تمتد الى البناء التنظيمي ويكون رد الفعل الكبير في العملية الادارية والقيادية كالسياسات والمسؤوليات والسلطات ووسائل الاتصال وكفاءتها ، الأمر الذي يتطلب المزيد من البحوث والدراسات في مجال التخطيط والتطوير ، وتعديل البناء التنظيمي على ضوء التغييرات المحتملة ، ومراقبة اتجاهات التغيير ومدى تأثيرها على البناء التنظيمي للجهاز وعلى الاطار العام للمسؤوليات والسلطات ، لاحداث الاضافات اللازمة لمجابهة التغيرات التي يمكن التنبؤ بها ، ولا شك أن مثل هذا التنبؤ يتيح الفرصة لإعداد القيادة العليا للجهاز كي تتولى المسؤوليات الجديدة ، وتنمي الكفاءة الشخصية للمسؤولين والمديرين لمجابهة التغيرات أو التطورات التي قد تنصرف آثارها على سبيل المثال الى :-

١ - تغييرات جديدة في الأهداف والاختصاصات الرئيسية في البناء التنظيمي . وذلك على أساس تقسيم أو تجميع الأعمال والمهام أو تغير الوضع الجغرافي أو التحول من النظام المركزي الى النظام اللامركزي أو العكس ، ومثال ذلك فصل عملية التدريب من ادارة التخطيط والحاقها بكلية الشرطة كتجميع للأعمال ، أو فصل مخفر من مخافر الشرطة من مركزه الرئيسي وجعله كمركز قائم بذاته نتيجة للتطور والنمو السكاني ... الخ .

٢- تطورات جديدة في البناء التنظيمي تؤدي الى تغييرات في توزيع مستويات المسؤولية ونطاق الإشراف .

٣- تغييرات وظيفية تؤدي الى نقل المسؤولين أو الأفراد وبالتالي تؤثر في نظام شغل الوظائف على أساس الصلاحية .

وهكذا نجد أن التغييرات التي تحدث في البناء التنظيمي وتتراوح بين عمليات التغيير الشامل للبناء التنظيمي بأكمله ، أو قد تكون مجرد تعديلات تنظيمية في تقسيم أو تقسيمات رئيسية أو فرعية أو في وظيفة معينة أو في سلسلة من الوظائف يجب أن يتبعها تعديلات تنظيمية .

وبناء عليه نجد أن معظم خبراء التنظيم يؤمنون بأن تخطيط التنظيم عملية مستمرة وان وضع البناء التنظيمي الشامل مجرد مرحلة أولية إذ ان هناك حاجة باستمرار الى التعديل والتطوير والتحسين وبصفة خاصة عند اتساع حجم العمل أو حدوث التغييرات التي تطرأ أو التي سبق التنبؤ بها وتقضي باستمرار عمل مراجعة البناء التنظيمي حسب التوقعات المسبقة بحيث يتم التعديل اللازم لمواجهة ما تم التنبؤ به في الوقت المناسب .

أما اذا كانت التغييرات المتوقعة والمستقبلية كبيرة ، يمكن وضع برنامج زمني يطبق تدريجياً ويكون بمثابة برنامج رئيسي شامل لجميع التغييرات المتوقعة والتي يتم مناقشتها والاتفاق مع المسؤولين على مراحل تنفيذها بهدف تطوير الوضع القائم دون أن تحدث مضاعفات معوقة ، بحيث تطبق تدريجياً دون أي عرقلة للأعمال التنفيذية التي يمارسها الجهاز الشرطي ، وبذلك تتضح فائدة تخطيط تنفيذ التنظيم .

عاشراً : مبدا الكفاية :-

يعتبر التنظيم ذو كفاية عندما يتمكن من الوصول الى الأهداف بأقل ما يمكن من التكاليف والنتائج غير المتوقعة .

فالتنظيم ذو الكفاية هو الذي يكون فيه تقسيم السلطة والاختصاصات واضحة المعالم ، وتنفيذ سليم ومحكم للمسؤوليات والمهام والعمليات ، واشتراك معقول في حل المشاكل ، وتكاليف أقل في الوصول الى الهدف .

احدى عشر : مبادىء العلاقات الانسانية :ـ

هناك العديد والكثير من المبادىء والارشادات في العلاقات الانسانية التي تؤثر على سير العمل سلباً وايجاباً ومراعاتها واجبة عند وضع البناء التنظيمي ونختار منها ما يلي :ـ

١ ـ مبدأ عدم انتقاد الأفراد علناً :ـ

فلا يجوز مطلقاً انتقاد الأفراد علناً أمام مرؤوسيهم أو زملائهم ، فان الانتقاد يحط من قدرهم ويهدم معنوياتهم أمام الآخرين ، وبالتالي فإن ذلك التصرف يؤدي الى نوعاً من النقمة أو الحقد على ذلك الرئيس أو المسؤول .

٢ ـ مبدأ الاتصال بالرئيس المباشر :ـ

يجب ألا يتخطى القادة الرؤساء المباشرين باصدار الأوامر الى مرؤوسيهم فالرؤساء المباشرين يجب أن يكونوا على علم تام قبل مرؤوسيهم بأية أوامر أو تعليمات أو قرارات وذلك كي يكونوا قادرين على الرد على اي استفسارات قد ترد اليهم ممن هم تحت امرتهم ، فتخطيهم قد يحط من قدرهم وشخصياتهم ويهدم معنوياتهم .

٣ ـ حسم الخلافات بين الرؤساء :ـ

يقول المثل (النار تبدأ من مستصغر الشرر) لذا فان على الرئيس أو المسؤول أن يسعى دائماً وأبداً الى حل الخلافات البسيطة التي قد تحدث بين المسؤولين أو الأفراد العاملين تحت إمرته ، ومن الخطأ أن تترك تلك الخلافات البسيطة دون تسويتها حيث أن عدم الاسراع في حل تلك المشاكل والخلافات يساعد على تفاقمها واتساعها الأمر الذي قد ينتج عنه تفكك فريق العمل الواحد وتشتت أفراده وتباعدهم عن بعض مما يؤثر ذلك على سير العمل وفعاليته .

٤ ـ مبدأ منع انتقاد الأفراد بعضهم البعض :ـ

يلجأ بعض الأفراد الى انتقاد زملائهم لسبب أو لآخر ولذا فان من الواجب على الرئيس أو المسؤول أن يعمل على منع انتقاد الأفراد بعضهم لبعض ، وذلك حفاظاً على وحدة كيان الجهاز الذي ينتمون اليه .

٥ ـ مبدأ إشراك الأفراد في الرأي :ـ

لكي يحس الأفراد بوجودهم داخل الجهاز ويشعرون بانتمائهم اليه ويجب على القادة والرؤساء إشراك جميع الأفراد بطريقة أو بأخرى في الرأي . وقد يكون ذلك باستطلاع آرائهم في بعض التغيرات التي قد تجرى على البناء التنظيمي أو السماح لهم مثلاً بكتابة مقترحاتهم في بعض الأمور التي تخص سير العمل ، فهذا المبدأ من المبادىء الهامة التي تشعر الأفراد بانتمائهم للجهاز فيعملون بجد وإخلاص وتفان .

الخـــــلاصة :ـ

هناك العديد من المبادىء يمكن اضافتها ولكن ما تم ذكره أعلاه يعتبر أهم ما تم تجربته في الواقع العملي ، فهي قد لا تنطبق في جميع الحالات الا ان العديد منها لا يزال يستخدم ويراعي عند تخطيط تنظيمات الأجهزة الشرطية ، وان الاسترشاد بها يسهل مهمة القادة والمسؤولين عن عملية التنظيم .

كما أن هناك بعض المسائل الهامة يجب مراعاتها عند التنفيذ أو إعادة التنظيم نذكر منها مسألتين هامتين هما :ـ

١٠ توفير امكانات العمل اللازمة :ـ

لكي يؤدي الفرد عمله على الوجه المطلوب يجب أن توفر له كافة الامكانات اللازمة لمساعدته في أداء واجبه حتى يتمكن من الوصول الى الهدف المنشود بالجودة والدقة المطلوبة .

٢٠ عدم تغيير مسؤوليات الوظائف بدون دراسة :ـ

من الخطأ أن يتم تغيير مسؤوليات الوظائف دون أن تكون هناك دراسة وافية وعميقة لما قد ينتج عن ذلك التغيير في المستقبل (ومثال ذلك نقل ضابط المباحث لرئاسة قسم الموسيقى) .

الفصـــل الرابـــع

العناصر والاعتبارات التي يجب مراعاتها في التنظيم

كما أشرنا سابقاً ان التنظيم هو عملية تنسيق الجهود الجماعية لتنفيذ غرض وغاية مرسومة ، وهو عملية متجددة ومتطورة يتوقف عليه نجاح العمل وبلوغ الهـدف ، فالتنـظيم باعتباره يسعى الى تحديد الهيكل الذي يحكم تشكيل الجهود الجماعية وتحديد العلاقات بينها ، يمكن النظر اليه باعتباره اداة من أدوات الادارة تستخـدمهـا في النهوض بالاختصاصات والأعباء اللازمـة لتحقيق الهدف ، ومن ثم فلا تنظيم هنا يسبق نشاط الادارة التي تكفل توجيه الجهود الجماعية وقيادتها لتحقيق الهدف المنشود ، وبمعنى آخر فالتنظيم يتناول تحديد أوجه النشاط والوظائف وترتيب العلاقات بينها ، ثم يأتي دور الادارة بوضع الحياة في التنظيم عن طريق شغل الوظائف الشاغرة في مختلف مستوياتها وقيادة الجهود الجماعية وتوجيهها لتحقيق الهدف ، فالتنظيم كنشاط يُعد وظيفة جوهرية من وظائف الادارة ، فالهيكل التنظيمي العام تحدده القيادة العليا للجهاز بما يكفل تحقيق الهدف المنشود ، وكذلك تعديل الهيكل التنظيمي وفقاً للظروف والمتغيرات ، وعلى ذلك يكون التنظيم وظيفة من وظائف الادارة تلحق وظيفة التخطيط ورسم السياسات العامة للجهاز .

وتنظيم ادارة الشرطة يبدأ بالبناء التنظيمي للجهاز وتقسيمه الى ادارات وأقسام وفروع وشعب مع تحديد اختصاصات الوظائف ومسؤوليات القائمين عليها . والعمل على ربط كل هذه الادارات والوحدات والفروع بعضها البعض لضمـان فعـاليـة الجهـاز والسيطرة التامة عليه ، كما يقول خبير الشرطة البـروفيسـور جون . ب. كيني في كتابه « ادارة التخطيط في الشرطة » ان التنظيم يشتمل على مجموعة العلاقات التي تربط الأشياء بالأشياء والوظائف بالوظائف والموظفين بالموظفين والعمليات بالعمليات.

فالتنـظيم المبني على القـواعـد المتقنة والفعّالة هو أساس نجاح أجهزة الشرطة في أدائها لمهامها وأعبائها ومسؤولياتها . فالفشل في تحقيق الأهداف

والوصول الى الغايات المرجوة يعزى لسوء التنظيم وضعف لبنته وأسسه . وينتج من ذلك تعقيـد الاجراءات وعرقلة أعمال المواطنين وعليه وجب علينا عندما نقوم بعملية التنظيم مراعاة العناصر والاعتبارات التي سيرد ذكرها فيما بعد .

أولاً : العناصر التي يجب مراعاتها في التنظيم :ـ

لضمان نجاح الوصول الى الأهداف والغايات المرسومة لا بد أن تراعى في العملية التنظيمية العناصر الآتية :ـ

١ ـ أن يكون التنظيم ملائماً ومتوافقاً لظروف المجتمع :ـ

لكل مجتمع ظروفه وعاداته وتقاليده وأعرافه وملامحه التي تحددها التيارات الدينية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية . فالتنظيم الناجح والمثمر يجب أن يراعي تلك الظروف . فنظام الشرطة الأمريكي مثلا لا يعلى عليه من حيث الامكانات والتنظيم ولكن من الاستحالة بمكان نقل هذا النظام واقتباسه بالكامل لتطبيقه في دولة الامارات وذلك يعزى لاختلاف طبيعة وسلوك المجتمع الأمريكي وتركيبته السكانية فاستراتيجية الجهاز الشرطي والأمني قائمة ومبنية على مواجهة موجة الارهاب والأجرام التي تسود المجتمع الأمريكي بالعنف والقوة . بعكس نظام الشرطة البريطاني الذي ينبذ الأرهاب والاجرام ولكن لا يواجهه بالعنف والقوة . فاذن لكل نظام مقوماته وملامحه . وهذا بالطبع لا يعني استبعاد دراسة هذه الأنظمة ولكن علينا التزام الحيطة والحذر عند اقتباس الجوانب التي تناسب ظروفنا ومقوماتنا .

٢ ـ أن يكون التنظيم واضحاً ومتفقاً مع مبادىء التنظيم العام السائد في الدولة :ـ

فوضوح التنظيم نعني به البساطة في وضع الأسس والقواعد وفهم الأفراد القائمين على التنفيذ لمحتوياتها لتوزيع العمل فيما بينهم وكذلك تحديد الاختصاصات والمسؤوليات ، أما من ناحية ملائمة التنظيم واتفاقه مع مبادىء التنظيم العامة في الدولة فنقصد بها أن يكون هذا التنظيم منسجماً وباقي الدوائر والأجهزة الأخرى العاملة في الدولة وأن لا يشذ في مقوماته .
ويصعب التعامل والتعاون بين تلك الأجهزة والنظام القائم مما يؤدي الى عرقلة أعمال المواطنين وتذمرهم .

ثانيـاً : الاعتبـارات التي يجب الأخذ بها ومراعاتها في عملية تطوير وتقويم التنظيم في الشرطة :ـ

تطورت المجتمعات تطوراً هائلاً وملحوظاً في كافة جوانبها لأنه دوام الحال من المحال وهذه الطبيعة البشرية والكونية . فالتطوير والتجديد سمتان من سمات الحياة فينعكس ذلك بطبيعة الحال على كافة المرافق والتنظيمات العامة والخاصة .

فلكي نطور تنظيماً قائماً بالفعل وخاصة في جهاز الشرطة وجب علينا أخذ الاعتبارات الآتية :ـ

١ ـ تطور المجتمـع :ـ

تطور المجتمعـات يكـون دائماً نحو الأفضل ويراعي في ذلك التطورات الاجتمـاعيـة والاقتصادية والسياسية والثقافية . كما أن المجتمعات تتأثر أيضـا بالظواهـر والابتكارات والثقافات المستوردة بإيجابياتها وسلبياتها ، فتـأتي معهـا ما يهـدد الأمن والنظام العام في الدولة . فينشغل الناس في مواجهـة أعباء الحياة ومسؤولياتها ويهملون رعاية افراد أسرهم فينحرف الأحداث نتيجة للفقر أو للترف الزائد أو لعدم الرقابة الكافية عليهم . وكذلك التـوسعات العمرانية والسكانية وازدياد المشروعات الاستثمارية والتجارية وعدد السيارات ودخول العمالة الأجنبية بعاداتها وتقاليدها وعقائدها وبعض انحرافاتها فتنشأ نتيجة لذلك الظواهر الاجرامية المختلفة الأمر الذي يحتم على أجهزة الأمن تغيير استراتيجيتها وتنظيماتها وأساليب عملها وفقاً لهذه المتغـيرات الجوهرية لتحقيق الأهداف والغايات المرسومة وذلك لأن الشرطة دائماً في خدمة المجتمع .

٢ ـ تطور اساليب الاجـرام :

منذ نشأة الخليقة وقتل قابيل لأخاه هابيل والجريمة في تطور مستمر ونرى أن انسان العصر الحجري كانت أساليبه وأدواته مستمدة من حجارته أي من واقعه . وبتطوير المجتمعات وتوسع الابتكارات وتقدمها وتعددها أصبح الآن العـالم صغـيراً ويعـزى لسهـولة المواصلات والاتصالات (فبإمكان المسـافـرين اليـوم وهم على متن الطائـرات الاتصـال بذويهم ورؤسـائهم

ومرؤوسيهم عن طريق أجهزة الهاتف المثبتة على الطائرات) . ومجرم اليوم لم يعد كمجرم الأمس وكلما تقدمت الأفكار وتبلورت تقدم الاجرام وتنظم أيضا ، فبظهور المجتمعات الاقتصادية والسياسية وظهور المنظمات الدولية والاقليمية بشتى أنواعها ظهرت في الأفق بوادر وظواهر الاجرام المنظم فأصبح العصر الحالي عصر المنظمات وعقد الإجرام المنظم أيضا . فالاجرام الفردي قد بدأ ينحسر ويختفي تدريجياً من مسرح الأحداث والمجرمون (والارهابيون) في عصرنا الحالي يستخدمون أحدث وسائل الاتصال والنقل ويمتلكون امكانات هائلة من العتاد والأسلحة . وأصبحت لهم شبكات ثابتة ومتحركة في جميع أنحاء العالم .

والشرطة (كجهاز أمن) تجد نفسها دائماً وجهاً لوجه أمام هذا النمو المضطرد للاجرام وعليها وحدها تقع كافة المسؤوليات والأعباء لمكافحة الإجرام بمختلف وسائل وأساليب الوقاية فباللين تارة وبالقوة والعنف أحياناً وبالاصلاح والتوجيه ونشر الوعي الأمني كسياسة طويلة الأمد تارة أخرى فلذلك كان عليها وبصفة دائمة أن تجدد سياساتها وأساليبها واجراءاتها وتنظيماتها وتنمية تطور أفرادها وأجهزتها وأسلحتها ووسائل نقلها واتصالاتها لتواكب العصر وتسابق الزمن لتتفوق باستمرار على الظواهر الاجرامية بشتى أشكالها ومناهجها .

وشرطة اليوم قد دخلت بالفعل عصر الفاكس والكمبيوتر من أوسع أبوابه . وبالطبع لم تعد كشرطة الأمس .

البـــاب الثـــاني

تصميم البناء التنظيمي

الفصل الأول : تحديد أوجه النشاط في الجهاز

الفصل الثاني : تقسيم أو تجميع أوجه النشاط في الجهاز .

الفصل الثالث : السـلم القيادي

الفصل الرابع : تركيز السلطة وتقويتها

الفصل الخامس : التنسيق بين مختلف وحدات الجهاز

الفصل السادس : تنفيذ البناء التنظيمي

تصميم البناء التنظيمي

تتطلب عملية تصميم البناء التنظيمي لأي جهاز أو ادارة أن يأخذ المنظم بعـين الاعتبـار عند بنائه للجهاز أو الادارة ، عوامل معينة تعتبر ضرورية لانجاح عملية التنظيم ومن هذه العوامل ما يأتي :ـ

الفصل الأول : تحديد أوجه النشاط في الجهاز أو الادارة .

الفصل الثاني : أسـاليب تقسيم أو تجميع أوجه النشاط في وحدات (ادارية أو فنية) .

الفصل الثالث : السلم القيادي .

الفصل الرابع : تركيز السلطة وتفويضها .

الفصل الخامس : التنسيق بين إدارات الجهاز .

الفصل السادس : تنفيذ البناء التنظيمي

وسنتناول هذه العوامل بالشرح الموجز بما يلي :ـ

الفصـــل الأول
تحديـــد أوجـــه النشـــاط

قبـل البـدء بانشـاء الادارات (أو الاقسـام بالادارات) في الأجهـزة الشرطيـة ، فان على القـادة والمسـؤولين أن يحـددوا أولًا أوجه النشـاطات الرئيسيـة فيها . وأوجه النشاط في الجهاز هي المهام والأعمال التي يؤدي القيام بها الوصول الى الأهداف العامة للجهاز والأهداف هي الغايات المطلوب الوصول اليها ، فالشرطة هدفها الرئيسي الحفاظ على الاستقرار والأمن العام والنظام داخل أراضي الدولة .

وعلى ضوء هذا الهدف الرئيسي يسعى القادة والرؤساء الى ترجمة هذا الهدف الى واقع عملي ملموس ومحسوس ، وتسهم ادارات وأقسام الجهاز في السعي للوصول الى تلك الأهداف ، ويعتبر التنظيم ذو كفاية عندما يتمكن من الوصـول الى الأهداف بأقل ما يمكن من التكاليف ، وعندما يفي بحاجات ورغبات الأفراد العاملين فيه ، فيجب أن يوفق التنظيم بين أهداف الجهاز من جهة وأهداف الأفراد العاملين فيه من جهة أخرى ، بحيث يوفر للأفراد فرص التقدم الشخصي والشعور بالطمأنينة والقناعة والرضا عن العمل .

فنجـد أن الهـدف الرئيسي لوزارة الداخلية هو توفير الأمن والاستقرار والطمأنينة داخل جميع أراضي الدولة ، وهذا الهدف العام يمكن تقسيمه الى أهداف ثانوية (فرعية) أو إلى نشاطات كأن تقوم تلك الأجهزة التابعة للوزارة بتقسيم نشاطاتها الى المرور ، والمباحث والتحريات ، وأمن الدولة ، والدفاع المدني والتدريب ، والعمليات والجوازات والجنسية والهجرة ... الخ ، وللقيام بتلك النشاطات فانه تنشأ ادارات والادارات تقسم الى أقسام والأقسام تقسم الى وحدات ... الخ في تلك الأجهزة ، وتتعاون الادارات والأقسام والوحدات جميعها في سبيل تحقيق الأهداف العامة للجهاز وبالتالي للوزارة .

الفصـــل الثــاني

تقسيم أو تجميع أوجه النشاط في الجهاز

ان من الأغراض الرئيسية للتنظيم ، تكوين ادارات من أوجه النشاط ، لكي تتمكن هذه الادارات من القيام بالمهام الموكلة اليها . ومن المشاكل التي تواجـه بعض القادة والمسؤولين عن عملية التنظيم ، هي تحديد الأساس الذي ستقسم أو تجمع بموجبه أوجه النشاط في الادارات .

إذ لا بد من وجـود أسـاس معين يرتكز عليه واضع التنظيم (قادة أو رؤسـاء) عنـد إقـراره تقسيم أو تجميـع أوجـه النشاط في أجهزة جهازه (كالادارات والأقسام) ، فهناك اعتبارات أساسية تسهل عمله عند قيامه بهـذه المهمـة ، وتختلف أهميـة كل اعتبـار باختلاف الظروف ، ومن هذه الاعتبارات ما يأتي :ـ

١ ـ الاستفـادة من التخصص .
٢ ـ الحصول على التنسيق .
٣ ـ ضمان اعطاء الاهتمام الملائم للعمل الهام أو الأهم .
٤ ـ تسهيل عملية الرقابة والسيطرة .
٥ ـ تخفيض النفقات والتكاليف .

١ ـ الاستفادة من التخصص :ـ

يحقق التخصص فوائـد متعددة للجهاز الشرطي فالتخصص يزيد من المهـارة والكفاءة وفعالية النتائج خاصة في العمل الشرطي المرتبط بالجانب القضـائي ، وعند تقسيم الأعمال فان القادة والمسؤولين يجب أن يراعوا هذا الجانب الحيوي الهام .

فالمسـؤول عن هذا الجانب يقوم بتجميع أوجه النشاط التي تحتاج الى تخصص معـين مع بعضهـا البعض ، فالمحققـون ورجال البحث الجنائي والتحريات يجب وضعهم في جانب والمهندسون وخبراء التحاليل والبصمات

والمصــورين ... الخ وضعهم في جانب آخـر ، أمـا الأسـاتذة والمحاضرين والمدربين يجب وضعهم في جانب ثالث ... الخ ، وعليه يجب تجميع كل فئة من الفئات المتخصصة ووضعها في موضعها السليم .

٢ ـ الحصول على التنسيق :ـ

ان الغرض الأساسي من التنظيم هو توحيد وربط جهود الأفراد ولتيسير تحقيق الأهداف ، ولكي يتم ذلك يجب أن لا يكون هناك تعارض أو احتكاك بين الجهـود ، وعـدم وجود تعارض بين مجهودات الأفراد وانسياب العمل بسهولة ويسر فان دل ذلك على شيء فانما يدل على التنسيق الجيد بين كافة ادارات وأقسام الجهاز ومراكزه .

فهذا هو الهدف الذي يسعى القادة والمسؤولين لتحقيقه عند تجميع أو تقسيم الأعمال بأجهزتهم .

٣ ـ ضمان اعطاء الاهتمام الملائم للنشاط الهام :ـ

عندما يكون النشاط هاماً في الجهاز ، فان ذلك يدعو لفصله عن النشاطات الأخـرى ووضعـه في ادارة أو وحـدة اداريـة منفصلة (كمـركـز البحوث والدراسات والطب الشرعي أو المختبر الجنائي على سبيل المثال) واذا كان النشـاط هاماً للغاية لنجاح الجهاز في أعماله ، فان ذلك ما يبرر وضعه في مستوى اداري أعلى في البناء التنظيمي كأن نربطه بقائد عام الجهاز مباشرة (كإدارة أمن الهيئات والمنشآت) والهدف من ذلك هو إعطاء كل نشاط ما يستحقه من الاهتمام .

٤ ـ تسهيل الرقابة والسيطرة :ـ

يفضل في العادة عند تقسيم أوجه النشاط أن يؤخذ في الحسبان عنصر تسهيل الرقابة ، والرقابة تعني التأكد ان ما تم أو يتم تنفيذه مطابق للخطة المقررة أو للأهداف المرسومة ، ومن الأمور التي تسهل عملية الرقابة ، تجميع العمليات المتشابهة في هدفها تحت مسؤولية رئيس واحد ، كأن تجمع عمليات النقـل والانقـاذ تحت ادارة واحدة ، فهذان النشاطان يهدفان في الأعمال الشرطية الى تقديم النجدة والعون لطالبها بأسرع فرصة ممكنة فلو ترك النقل في جهة والانقاذ في جهة أخرى أي تحت سيطرة مسؤولين مختلفين فان هذه

العملية الانسانية قد تتأثر نتيجة لتضارب مبدأ وحدة الرئاسة والأمر ، ومنها كذلك أن تضع جميع الأفراد القائمين بهذه العملية بمعداتهم وأجهزتهم في مكان واحد يسهل التحرك منه وتحقيق الهدف وتحديد المسؤولية في حالات الاخفاق .

٥ تخفيض النفقات والتكاليف :ـ

ان انشاء ادارة أو قسم لكل نشاط من أنشطة الجهاز يزيد من النفقات والتكاليف فيها ، ولذلك فان تجميع أوجه النشاطات المتشابهة يؤدي الى تخفيض التكاليف .

ومثال ذلك تجميع الصادر والوارد والمحفوظات في قسم واحد ونطلق عليه السجلات (أو المكتب العام) بدلاً من تقسيم هذا النشاط الى ثلاثة أقسام وكل قسم نعين له رئيس وكل رئيس يعين له مساعدين ... الخ من التكلفة والنفقات .

١ ـ أساليب تجميع أوجه النشاط في الأجهزة الشرطية :ـ

وكما ذكرنا سابقاً أن عملية التنظيم ليست الا عملية تقسيم لأوجه النشاط الموجود في الجهاز الى ادارات وأقسام ومراكز ومخافر ، ثم تجميع وربط هذه الوحدات بعضها البعض لتحقيق أهداف الجهاز .

ويلاحظ أن عملية تجميع النشاط للأغراض الادارية قد أصبحت عملية معقدة الى درجة كبيرة في وقتنا الحاضر ولا سيما في الأجهزة الكبرى ، ففي الأجهزة الكبرى نجد أن أوجه النشاط فيها كثيرة وأعمالها موزعة أحياناً على مناطق جغرافية واسعة ، وتتعامل مع أنواع متعددة من جمهور المنتفعين ، ولذا فان عملية تقسيم وتجميع أوجه النشاط فيها ، في حدات ادارية (ادارات وأقسام ومراكز و مخافر) قد تعتبر عملية معقدة بعض الشيء والمعضلة أو المشكلة التي تواجه القادة أو واضعي التنظيم هي تحديد أنسب وأفضل الأساليب والطرق لتقسيم وتجميع أوجه النشاط في وحدات ادارية في الجهاز فهناك أساليب عديدة لتجميع أوجه النشاط في الجهاز الا ان أكثر الأساليب انتشارا ما يلي :ـ

أ ـ التنظيم على أساس الوظيفة :ـ

ووفقاً لهذا النوع من التنظيم فانه يجمع في جهاز واحد كل الأفراد العاملين في تقديم تلك الخدمة (وبالنسبة للوزارات والدوائر الحكومية فاننا نرى انها منظمة حسب الوظائف التي تقوم بها أو الخدمات التي تؤديها ، فكل وظيفة من وظائف الدولة ينشأ جهاز للقيام بها ، أو لتأدية الخدمة المطلوبة ، لذا فاننا نجد ان هناك وزارة للتربية والتعليم وللدفاع وللداخلية وللصحة وللمالية ، وللإعلام ... الخ .

ويقصد بالوظيفة الغرض الرئيسي المطلوب تحقيقه أو الخدمات الواجب تأديتها ، وتنقسم الوظيفة أو الغرض الرئيسي ، الى وظائف وأغراض فرعية أخرى .

فوظيفة المحافظة على الاستقرار والأمن العام والنظام ، تعتبر غرض رئيسي يمكن تقسيمه الى عدة وظائف فرعية فالمرور ، وحفظ السكون والطمأنينة ، والحفاظ على أرواح الناس وممتلكاتهم وأعراضهم وسمعتهم ، وحفظ المساجين بصورة آمنة ، والقبض على المجرمين وتقديمهم الى المحاكمة ، كلها وظائف تتفرع من الغرض الرئيسي ، وعند انشاء وزارة الداخلية ، فإنه يجري تقسيمها الى ادارات وأقسام ومراكز ومخافر وفروع ... الخ ، وذلك حسب الوظائف والنشاطات التي يقوم بها .

ومن مزايا هذا التنظيم قيامه بالآتي :ـ

- يساعد على التأكد من الوصول الى الأهداف المرسومة للجهاز ، وذلك بحصر كل ما يتعلق بالوظيفة تحت قيادة وإمرة قائد واحد أو رئيس واحد ، ويشرف بدوره على كل ما يدور أو يتعلق بها ، ويساعد على انجاز العمل بفعالية .

- تعطي معنى واضحاً للجمهور يمكن فهمه بسهولة ويسر ، إذ يستطيع أفراد الجمهور أن يلمسوا ويشاهدوا بأنفسهم الخدمات التي يقدمها الجهاز في مختلف مجالات الخدمة العامة التي يقدمها لهم ، كالمرور ، والمباحث ، والنجدة والانقاذ ، وغير ذلك .

- يساعد على زيادة انتاج الافراد ، ورفع معنوياتهم وذلك لكون الغاية أو الهدف واضحاً بالنسبة لهم .

أما عيوب هذا التنظيم فتنحصر في الآتي :ـ

- يهمل امكانية الاستفادة مما قد يستجد من الخبرات الفنية في حقول الاختصاص الأخرى وذلك بسبب التركيز على الهدف الرئيسي .
- يؤدي الى احتمال اهمال الأعمال الثانوية الأخرى التى لا تدخل في صميم الهدف الأساسي الذي انشأ الجهاز من أجله ، ومثال ذلك التركيز على القبض على المجرمين أو الخارجين على القانون دون التركيز على أسباب ارتكابهم لهذه الجرائم (وخاصة الأحداث) .

ويعتبر التنظيم على أساس الوظيفة من أكثر أنواع التنظيم قبولاً واستخداماً وشيوعاً في الحياة العملية ويحبذه القادة والرؤساء وخبراء التنظيم .

ب ـ التنظيم على أساس المهنة :ـ

ويتبع هذا النوع من التنظيم أسلوب تجميع ذوي الاختصاص ، أو المهنة الواحدة ، وفي وحدة إدارية واحدة (ادارة أو قسم) كأن نقوم بتجميع جميع الطباعين في الجهاز الشرطي في مكان واحد ونطلق عليها على سبيل المثال ادارة المطبوعات (قسم الطباعين) بحيث يقدموا خدماتهم الى الادارات الأخرى ، وما ينطبق على الطباعين ينطبق على الأطباء ، والمهندسين ، والمحاسبين ، والمحققين ورجال التحري ، والاسعاف والنجدة ، وغيرهم ويلاحظ أن المهن الرئيسية التخصصية الهامة هي التي تنشأ لها وحدات ادارية (ادارات) ولا نجد ادارات للمهن الحرفية كالنجارة ، والسباكة ، والحدادة ، وغيرها.

ويلمس مما ذكر أعلاه ان التنظيم على أساس المهنة لا يستخدم على نطاق واسع ، فلا تنشأ ادارات كثيرة على هذا الأساس ، وتعود أسباب ذلك الى ان هذا النوع من التنظيم غير مريح للادارات ولا يؤدي الى السرعة في انجاز الأعمال ، فاذا كانت هناك ادارة مركزية مسؤولة عن خدمات الصيانة بالجهاز فان تباعد المسافات والاجراءات الروتينية في طلب مثل هذه الصيانة قد تحول دون أداء او انجاز العمل في الوقت المناسب وقد تطول صيانة المياه المتدفقة من الحمامات على سبيل المثال فتؤدي الى تصدع الجدران قبل وصول المسؤولين عن الصيانة .

ولذا فاننا نجد في بعض الأجهزة أنه بالاضافة الى وجود المركزية المختصة بالصيانة والخدمات فان هناك أقساماً فرعية للصيانة تابعة لكل ادارة أو مركز تقوم بأعمال الصيانة العاجلة ويترك أمر الأشياء الكبرى للجهة المركزية المختصة .

فمن مميزات هذا التنظيم ضمانة الاستفادة القصوى مما يستجد من الخبرات الفنية في حقول الأختصاص ويساعد على زيادة التخصص وتوزيع الأعمال .

أما العيوب الجوهرية لهذا التنظيم فهي أنه تنظيم غير مريح ولا يؤدي الى السرعة في انجاز الأعمال خاصة في عمل الشرطة الحافل بالمفاجآت والمخاطر ، فلو انتظرنا على سبيل المثال أن تبعث لنا ادارة التحريات والمباحث المركزية رجالًا للتحري والتحقيق في قضية ما عن طريق القنوات الرسمية فان معالم القضية قد تنتهي قبل أن يبدأ رجال التحقيق في الوصول فلذلك نجد أن التقسيم على أساس الوظيفة (الغرض الرئيسي) هام جداً وفعّال في هذا الجانب بحيث تتحرك أقرب الوحدات لمكان وقوع الجريمة .

وتجري اللازم حول مسرح الجريمة لحين وصول الخبراء والمختصين وكبار المسؤولين ، فالهدف هو القضاء على الجريمة في مهدها وأينما كانت .

كما يؤدي هذا النوع من التنظيم الى تضييق مجال اختصاص الفرد بحيث يصبح كل فرد مختص في ناحية واحدة ومن سلبيات هذا التنظيم أيضاً أنه يؤدي الى زيادة الشعور بالتكبر والعجرفة في نفوس الأفراد المتخصصين ، وبهذا يصبح من الصعب ادارة شؤونهم وقيادتهم عن طريق أي فرد آخر لا يحمل درجات تخصصهم أو يلم بظروف عملهم .

ج. التنظيم على أساس جمهور المنتفعين :-

وبموجب هذا التنظيم فانه تنشأ ادارات أو أقسام لخدمة فئة أو جماعة معينة من المواطنين كإنشاء أقسام فرعية لإدارة المرور أو كنشاء أقسام لاستخراج شهادات حسن السيرة والسلوك لخدمة المواطنين في أماكن تجمعاتهم بالأحياء السكنية والمناطق ... الخ .

فمن مزايا هذا التنظيم تسهيل وتنسيق عملية تقديم خدمات الشرطة للمنتفعين وذلك بمعرفتها وتحديد المستفيدين من تلك الخدمات .

كما يؤدي هذا التنظيم الى إختصار عملية التنقل بين الأجهزة المختلفة في الشرطة إذ يعرف المستفيد أن الجهة المعنية تقوم بتقديم كافة الخدمات له ، وان كل الاجراءات اللازمة لتقديم الخدمة له محصورة في مكان واحد .

أما عيوب هذا التنظيم فانها تنحصر في عدم التركيز على الاختصاص (أي صعوبة توفير الكفاءات الادارية التي تشرف على الأقسام التي تلم بكافة الأنشطة اللازمة لسير العمل) وكذلك صعوبة التنسيق بين الأقسام المختلفة .

د. التنظيم على أساس الموقع الجغرافي :-

ويستخدم هذا النوع من التنظيم عندما يزاول الجهاز الشرطي نشاطه وتقديم خدماته في عدة مناطق جغرافية .

وبموجب هذا التنظيم فان جميع أوجه نشاط الجهاز التي تزاول في منطقة جغرافية معينة تجمع مع بعضها البعض وتسند قيادتها الى شخص ومن أمثلة ذلك انشاء إدارات وقيادات للشرطة في إمارات الدولة السبع ، والغرض من ذلك هو الإشراف على الخدمات المقدمة للمواطنين بواسطة الفروع والأقسام الصغيرة من تلك الأجهزة ، وسرعة البت في الأمور والمشاكل التي تواجهها .

ومن مزايا هذا التنظيم أنه يخفف عبء العمل عن القيادة المركزية (وزارة الداخلية) التي يتبعها الجهاز ، وذلك بتفويض الصلاحيات اللازمة للمديريات ، والمراكز الموجودة في المناطق للقيام ببعض الأعمال ، ويحل المشكلات ولا سيما المستعجلة منها دون اللجوء الى القيادة المركزية ، ولكن يجب عليه إخطار قيادته فيما بعد بما اتخذ من قرارات أو تصرفات ، ومن شأن هذا التنظيم أن يؤدي الى تفهم أعمق لحاجات المناطق والى تحسين الخدمات المقدمة اليها ، وذلك لأنه الأفراد الموجودين هناك يكونون أقدر على تفهم مشاكل المناطق الموجودين فيها .

كما أنه يوفر فرصاً جيدة لتدريب المديرين والمستويات الوسطى من القادة واكتسابهم للخبرات الادارية والفنية والعملية عن طريق وجودهم في المناطق وإداراتهم للادارات أو الأقسام أو المراكز التابعة للجهاز .

أما عيوب هذا التنظيم فتنحصر في صعوبة التنسيق بين المناطق الجغرافية وتوحيد سياسات العمل ، كما أنه لا يصلح كأساس وحيد للتنظيم للجهاز الشرطي .

الخــــــلاصة :ـ

وخلاصة الأمر قد اتضح لنا أن هناك أربعة أساليب للتنظيم ولكل أسلوب من هذه الأساليب مزايا وعيوب ، وعلى القادة والمسؤولين أن يختاروا من بينها أفضل الأساليب والطرق التي تتلائم مع ظروف أجهزتهم وأوضاعها .

الا أن التنظيم على أساس الوظيفة أو الغرض الرئيسي يعتبر أكثر الأنواع شيوعاً واستخداماً في الحياة العملية ويحدث أحياناً أن نجد هذه الأساليب من التنظيم مترابطة ومتداخلة مع بعضها البعض في جهاز واحد ، كجهاز الشرطة فنلاحظ أن هناك تنظيماً على أساس الوظيفة تتداخل معه أساليب التنـظيم على أســاس المهنـة كما نجد أن هناك تنظيماً على أساس جمهور المنتفعين ورابعاً على أساس الموقع الجغرافي ، اي باختصار ان أجهزة الشرطة تطبق جميع مزايا هذه الأساليب في اداراتها المختلفة .

٢ ـ تكوين الوحدات الادارية بالجهاز :ـ

اذا أخـذنـا على سبيـل المثـال عدداً من الدوائر الحكومية والمصالح ، الوزارات وبدأنا بدراستها دراسة تحليلية ، فاننا نجد أنها تتكون من وحدات صغيرة ، وان من مجموع تلك الوحدات تتشكل الدوائر والأجهزة والوزارات ، ويـطلق على أصغـر وحـدة في الجهاز اسم الوظيفة ، والوظيفة هي الوحدة الأساسية التي يتكون منها كل تنظيم ، وتشمل واجبات ومسؤوليات معينة ، وهي أشبه بالخلية في جسم الانسان فاذا كان مجموع الخلايا يشكل جسم الانسان ، فان مجموع الوظائف يكون البناء التنظيمي للجهاز (الأقسام والادارات) .

فاذا أراد القادة بناء أو تكوين جهاز للشرطة في جهة ما ، من أسفل الى أعلى ، فانا نجدهم يبدأون بالوظيفة التي هي أصغر وحدة في الجهاز ، ومن مجموع الوظائف تشكل الوحدات بالجهاز ، فعدد من الوظائف يكون الشعب وعدد الشعب من الشعب يكون الأقسام وعدد الأقسام يكون ادارة وعدد من الادارات يشكل الجهاز بأكمله أو الوزارة .

أما اذا حدث العكس وبدأنا تكوين أو بناء جهاز ما من أعلى الى أسفل ، فان القيادة العليا تقرر انشاء الجهاز ، ثم يعين له رئيساً أو قائد ، ويقوم الرئيس أو القائد بتحديد أوجه النشاط الرئيسية ويحدد الادارات اللازمة للقيام بمهام الجهاز ، ثم تقسم الادارات الى أقسام ، والأقسام الى وظائف ليعين فيها الأفراد التنفيذيون .

والوحدة الادارية يشار بها الى جزء من الجهاز وأحياناً تطلق على الجهاز بأكمله ، والوحدة الادارية قد تكون كبيرة صغيرة أو كبيرة الحجم ، فقد تكون قسماً صغيراً في جهاز ما أو قد تكون دائرة أو هيئة كبرى .

والجدير بالذكر أنه لا توجد تسمية موحدة للوحدات الادارية في جميع بلدان العالم تبين مفهوم كل وحدة ، ومستواها في الجهاز الاداري للدولة ، فهناك اختلاف في المسميات وفي المستويات من بلد الى آخر .

فاذا أخذنا مسميات الوحدات الادارية في الولايات المتحدة على سبيل المثال ، نلاحظ أنها تبدأ بالادارة وتعتبر الادارة أعلى وحدة ادارية وتعادل الوزارة في البلاد الأخرى ، والادارة تقسم الى مكاتب والمكاتب تقسم الى شعب ، والشعب تقسم الى أقسام والأقسام تقسم الى وظائف .

(Department - Divisions - Branch - Section - Positions)

أما في بريطانيا فإن التقسيم الإداري كما يلي :ـ

الادارة ـ الجناح ـ فالشعبة ـ فالفرع ـ فالقسم ـ فالوظيفة .

(Department - Wing - Division - Branch - Section - Position)

وفي دولة الامارات لا يوجد توحيد في مسميات الوحدات الادارية في الأجهزة الحكومية ، والمسميات والتقسيمات الادارية تختلف من وزارة الى أخرى ، الا انه يمكن القول بأن التقسيمات الادارية لوزارة الداخلية هي :ـ

الادارات العامة وتعتبر أعلى وحدة ادارية بالوزارة وتقسم الادارات العامة الى ادارات وتقسم الادارات الى أقسام والأقسام الى فروع ، والفروع الى وظائف (Headdepartment - Department - Section - Branch - Positions)

وتقسم الوحدات ، أو الأجهزة الادارية في الشرطة من حيث مكان وطبيعة العمل (الغرض الرئيسي) الذي تقوم به ومن حيث السلطة التي تتمتع بها الى ثلاثة أنواع رئيسية ، وسنتحدث عنها بالتفصيل فيما بعد .

الفصل الثالث

السلم القيادي

يطلق على السلم القيادي اسم التسلسل الرئاسي أو التدرج الهرمي ، أو السلم الهرمي أو التدرج الوظيفي أو الاداري .

واصطلاح السلم القيادي أو الاداري ، أو النظام التدرجي ... الخ مشتق أساساً من السلم العادي المعروف الذي يتكون من عدة درجات ، والذي توجد فيه درجات أسفل السلم وفي وسطه وفي أعلاه وفي قمته ، وإذا أردنا الصعود الى أعلى فإننا نبدأ بالدرجة الدنيا من السلم ، ثم نصعد الى الدرجة التي تليها وهكذا الى أن نصل الى أعلى درجة في السلم ، وكذلك العكس تماماً إذا أردنا الهبوط أو النزول من السلم .

أما السلم الاداري فانه يوضح لنا المستويات الادارية الموجودة في الجهاز ، فنجد على قمة الهرم (أو البناء التنظيمي) أو السلم قائد الجهاز أو رئيسه ، وعند قاعدته نجد الأفراد الذين يشغلون الوظائف التنفيذية (الدنيا) وما بين القمة والقاعدة نلاحظ عدة مستويات من الوظائف المشغولة بالأفراد .

وكلما نزلنا من القمة الى القاعدة فان عدد الوظائف والأفراد يزيد وتقل السلطات والمسؤوليات والعكس تماما اذا صعدنا من أسفل الى أعلى فان عدد الوظائف (والأفراد) يقل وتزيد السلطات والمسؤوليات الى أن نصل الى قمة البناء التنظيمي .

وبموجب هذا السلم فانه يتم ترتيب الوظائف والاختصاصات (المحددة وواجباتها ومسؤولياتها والتي تتكون من الوحدات الادارية المختلفة في الجهاز) وتوضع على درجات في مكانها المناسب في السلم القيادي .

ويكون على شاغل الوظيفة أن يتلقى الأوامر والتعليمات من رئيسه المباشر الذي هو أعلى منه في نطاق السلم القيادي (الاداري) وأن يصدر الأوامر

والتعليمات الى من يرأسهم من الأفراد (المرؤوسين) وعند اجراء الاتصالات الادارية سواء من أعلى الى أسفل أو العكس ، فان الاتصالات يجب أن تمر في جميع المستويات الادارية بدون تجاوز أو تخط أي مستوى منها .

وخطوط السلطة هذه تربط أجزاء الجهاز بعضها ببعض ، وتسهل عملية اتصال القائد العام أو رئيس الجهاز بأصغر فرد من أفراده (الاتصال من أعلى الى أسفل) وكذلك عند اتصال أصغر فرد بالجهاز برئيسه الأعلى أو قائده (الاتصال من أسفل الى أعلى) وتنحصر مميزات السلم القيادي أو الاداري في الجهاز بالآتي :ـ

١. ربط ووصل أجزاء الجهاز بعضها ببعض ، ففي أثناء عملية التنظيم فاننا نقوم بتقسيم أوجه النشاط على الوحدات الادارية ، فنحصل على وحدات ادارية منفصلة ، ثم يأتي دور السلم الاداري أو القيادي في الربط بين هذه الوحدات الادارية بحيث يبدو الجهاز كجسم متماسك ، ويوصف السلم الاداري أو القيادي بأنه الخيط الذي يربط الأجزاء المفصلة من الجهاز بعضها ببعض ، ويعتبر كوسيلة ربط وتوحيد للجهاز الشرطي بحيث يعمل على تحقيق أهدافه وأغراضه كجسم واحد وبشكل جماعي .
٢. يسهل عملية الاتصالات في الجهاز .
٣. يخفف عن القادة وكبار المسؤولين مهمة بحث واتخاذ القرارات بخصوص الأمور الروتينية البسيطة التي تواجه الجهاز ، فوجود مستويات من الرؤساء ، وتفويض السلطات المناسبة لهؤلاء الرؤساء تمكنهم من البت في تلك الأمور ، بحيث لا تعرض على القائد العام أو الرئيس الأعلى الا الأمور الهامة جداً أو السرية للغاية .
٤. يقوم بتوضيح كل وظيفة في الجهاز والمسؤوليات والسلطات الممنوحة لها .

أما عيوبه فانه يؤدي الى التأخير في انجاز المعاملات والبت في الأمور ، ولا سيما اذا تقيد الأفراد تقيداً حرفياً بما يمليه عليهم السلم القيادي أو الاداري عند اجراء الاتصالات .

الفصـل الرابـع
تركيز السلطة وتفويضها

يرى الاستـاذ هنري فايول « أن السلطة هي حق اعطاء الأوامر ، وقوة المطالبة بالطاعة والإمتثال » وأما الأستاذ جون فيفنر فيرى (أن السلطة هي النفوذ والعقوبات المتوفرة لدى أي شاغل للوظيفة ، بغض النظر عن صفاته الشخصيـة » . أما الأستاذ ليندال أيرويك فيرى « أن السلطة هي الحق الذي بموجبه يطالب الآخرون بالقيام بالعمل » .

وعليه يعتبر هذا الموضوع من أهم الموضوعات في عملية التنظيم الاداري وان نجاح الجهاز أو فشله يتوقف على كيفية معالجة هذا الموضوع ، فالسلطة القيادية أو الادارية في أي جهاز إنما تتركز قانوناً في يد قائد الجهاز أو رئيسه الأعلى ، وان المرؤوسين (نواب القائد ومساعديه) لا يستمدون أية سلطة من القانون ، وحتى يتمكن المرؤوسين من القيام بالأعمال وانجاز المهمات فانه يتوجب اعطاء كل فرد منهم السلطة الكافية التي تمكنه من القيام بعمله ، ولذا فان المشكلة التي قد تواجه القادة الرؤساء هي مشكلة تفويض السلطة للمرؤوسين ، وعدم استئثار القادة والرؤساء بها .

والتفويض هو عبارة عن تخويل أو تسليم سلطات معينة من المستويات القيادية العليا الى المستويات التي تتلوها .

فالتفـويض عمليـة مزدوجـة ، فالفرد الذي تفوض اليه السلطة يصبح مسـؤولاً أمـام رئيسـه عن القيـام بالعمل الذي فوض اليه ، أما الرؤساء والمسؤولين فتبقى مسؤوليتهم في الاشراف على عملية انجاز العمل وانسيابه .

والتفويض له علاقة وثيقة بموضوع المركزية واللامركزية بالنسبة للسلطة الادارية في الدولة ، فاذا كانت الادارة مركزية فان وزارة الداخلية المركزية في العاصمة تقوم بكافة الوظائف والمهام الادارية بحيث لا يشاركها في القيام بهـذا العمـل سلطات المنـاطق والأقـاليم (كإدارات الشرطة في الامـارات

الأخـرى) إمـا اذا كانت الادارة لامـركـزيـة فانها تقوم بتوزيع الوظائف والأعمال الادارية بين الأفراد في وزارة الداخلية المركزية وبين سلطات المناطق والأقاليم (بقية الامارات الأخرى) .

فالقوانين والأنظمة تركز عادة السلطات الادارية في أيدي القادة والرؤساء ويقـوم القـادة بدورهم بتفـويض بعض هذه السلطات الى مسـاعـديهم المباشرين ، ويتم التفويض على نطاق أضيق بالنسبة الى غيرهم من الأفراد في المستويات الدنيا ، ويتم التفويض عادة بطريقة رسمية ويعطي الفرد إشعارا كتابياً بذلك توضح له الصلاحيات والمسؤوليات المفوضة اليه .

والجدير بالذكر أن التفويض لا يعني تخلي القادة والرؤساء عن سلطاتهم أو مسـؤوليـاتهم كلياً ، ولهذا فان من ضمن صلاحيات القائد أو الرئيس بسحب والغـاء الصلاحيات الممنوحة لمساعديه ولمن فوضهم القيام ببعض أعماله ، كما أن من حقه أن يزيد أو ينقص من الصلاحيات المخولة لمرؤوسيه حسبمـا يراه منـاسبـاً ولا يفـوض القـائد أو الرئيس عادة جميع سلطاته ومسؤولياته ، ولكن التفويض يقتصر على بعض السلطات المعينة ، ويستثنى من ذلك بعض المسـائـل والأمـور الهـامة التي يجب على القادة والرؤساء الاحتفاظ بها ولا يتم تفويضها وهي :-

١- المسائل المالية المتعلقة بالمشروعات والتصرف في الميزانية .
٢- القرارات الكبرى المتعلقة بسير العمل في الجهاز .
٣- اقتراح التغيير في السياسة العامة التي يسير عليها الجهاز .
٤- التعيين في الوظائف الأساسية الكبرى بالجهاز .
٥- الفصل من الخدمة في أفراد الجهاز .
٦- الاستماع الى شكاوي وتظلمات الأفراد من رؤسائهم ولا سيما الرؤساء الذين يرأسهم الرئيس بشكل مباشر .
٧- الاشراف على أعمال المرؤوسين المباشرين فاحتفاظ القادة بهذ المسائل والأمـور ، وبتلك السلطات في أيديهم يعتبر أمر هاماً لممارسة الرقابة والسيطرة على أعمال الجهاز .

فالتفويض يساعد القادة والرؤساء ويزيل عن كاهلهم الكثير من الأعمال التي تتخـذ طابعـاً روتينياً ، وتمكنهم من تخصيص وقتهم الثمين للمسائل الهامة والقرارات الكبرى المتعلقة بأهداف الجهاز ، ومن النواحي الايجابية

في عملية التفويض ، افساح المجال أمام المرؤوسين للتدرب على القيام بأعمال ذات صبغة قيادية وهذا من شأنه أن يرغبهم في العمل وتفانيهم فيه ، ويرفع من معنوياتهم ، ويعدهم لكي يصبحوا رؤساء وقادة في المستقبل ، ويجب على القادة والرؤساء في هذه الحالة تحديد خطوط السلطة والخطط والسياسات بوضوح للمرؤوسين ، واختيار الأفراد الأكفاء القادرين على القيام بالعمل المـرتقب والسيـطرة عليهم ، وبالرغم من أهمية عملية التفويض في العملية الادار يـة والقيـاديـة بالنسبة لأجهز الشرطة الا اننا نجد أن بعض القادة والرؤساء يحجمون عن تفويض سلطاتهم الى مساعديهم وذلك للأسباب الآتية :ـ

١ـ ضعف ثقتهم في قدرة مرؤوسيهم على أداء الأعمال بالطريقة المرغوبة .
٢ـ الرغبـة في الهيمنـة والاحتـواء والظهور بمظهر القوة وينتج عن عدم النضج الذهني .
٣ـ الخوف من تمرد المرؤوسين عليهم ومناقشتهم لهم .
٤ـ الجهل بكيفية تفويض السلطة للغير .

الفصل الخامس

التنسيق بين مختلف وحدات الجهاز

التنسيق هو الربط بين مختلف الوحدات الادارية (الادارات والأقسام والمراكز) بالجهاز وتحريك هذه الوحدات في الوقت المناسب ، بحيث يبذل كل جزء منها قصارى جهده في سبيل الوصول الى الغاية أو الهدف المقصود دون ازدواج أو تكرار للعمل . والتنسيق ضروري لتوحيد الجهود ، ومنع التعارض والاحتكاك بين الأفراد ، وبين الوحدات الادارية ، وان عدم وجود التنسيق يؤدي في كثير من الأحيان الى عدم وصول الجهاز الشرطي الى أهدافه .

ويعتبر التنسيق من أهم واجبات القادة والرؤساء إذ تقع على عاتقهم مهمة ربط أجزاء الجهاز ببعضها البعض كي يضمن تعاون جميع الأفراد وتوجيه جهودهم في اتجاه واحد وهو تحقيق الهدف .

ومن هنا يتضح أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين عملية التنظيم والتنسيق ، فالتنظيم السليم يسهل عملية التنسيق ، وذلك بتحديده للواجبات والمسؤوليات وبتحديده للاطار العام للعلاقات في الجهاز ، والتنسيق يتطلب توفر بناء تنظيمياً سليماً ، وقيادة ماهرة وحكيمة ، وتعاوناً بين القائمين بالعمل في جميع مستوياته المختلفة .

وتظهر أهمية التنسيق كعنصر من عناصر التنظيم في مجال الشرطة اذا استعرضنا الأعمال التي تقوم بها أجهزتها المختلفة ، فهذه الأعمال على (تشعبها وتباينها) غير قابلة لأنه يفصل بعضها عن البعض بخطوط واضحة ، كما أنها متداخلة في اجراءاتها ومتفقة في أهدافها ، وقلما نجد وحدة من وحدات الشرطة تستقل استقلالاً ذاتياً عن باقي الأجهزة ، والتنسيق في مجال الشرطة كما يرى المختصين ينقسم الى قسمين :ـ

القسم الأول : يشمل وحدات الشرطة بأكملها :ـ

ويكفل التنظيم السليم والمحكم للبناء التنظيمي تسهيل هذه العملية التي تؤدى عن طريق وسيلتين الأولى الاجتماعات الدورية التي يعقدها القادة

ومدراء الادارات ورؤساء الأقسام التي تضم وحدات مختلفة ، ليلتقوا فيها بمعاونيهم ومساعديهم لتبادل النظر وتقرير أفضل السبل لزيادة التعاون في العمل بين هذه الوحدات ، أما الثانية فهي ما يصدره الرؤساء من أوامر أو تعليمات أو قرارات لتنظيم عملية التنسيق بين الوحدات .

القسم الثاني : يختص بأفراد الوحدة الواحدة :ـ

وتعتبر عملية التنسيق بين أفراد الوحدة الواحدة من أخص واجبات القادة ، ومن صميم اختصاصاتهم فعليهم تنسيق جهود أفراد القوة الخاضعين لاشرافهم لضمان تنفيذ العمليات والاجراءات طبقاً للخطط المرسومة لها والتعليمات الصادرة اليهم .

كما يوجد نوع آخر من أنواع التنسيق ويشمل ذلك جهاز الشرطة وبعض الأجهزة التي تتبع وزارات أخرى وتقوم بأعمال تشبه أعمال الشرطة أو تتصل بها أو تتفق معها في الهدف .

ويتم تنسيق أعمال هذه الأجهزة عن طريق تشكيل اللجان المشتركة التي تتولى دراسة المشكلات والظواهر المشتركة تمهيداً لوضع حلول منسقة بينها ، ومن أمثلة ذلك لجنة مكافحة المخدرات بالدولة ، أو لجنة البحث والانقاذ عند وقوع كوارث ، أو لجنة انحراف الأحداث ... الخ .

الفصل السادس

تنفيذ البناء التنظيمي

بعد اكتمال جميع الاجراءات الخاصة بالبناء التنظيمي يصدر في العادة قرارا من القيادة العليا للجهاز بتنفيذه سواء كان ذلك وفقاً للخطة أو كان نتيجة لظهور أوجه النقص في البناء التنظيمي القائم أو كان لمعالجة مشاكل تنظيمية بعينها ومثال ذلك :-

١- البطء في اتخاذ القرارات وفي تنفيذها نتيجة لتعدد أو لطول قنوات الاتصال .

٢- كثرة الأخطاء المخلة في عملية اتخاذ القرارات .

٣- تفويض بعض المسؤولين الذين تنقصهم المعرفة والخبرة الكاملة بالعمل واتخاذ القرارات .

٤- ضعف نظم الاتصال ، أو تراكم الأعمال وتعطيلها عند مستوى معين (عند رئيس القسم أو نائب المدير على سبيل المثال) الى جانب عدم تجهيز وانجاز الأعمال في الموعد المحدد لها .

٥- كثرة الغياب والمرض وازدياد ضغط العمل والملل النفسي أو الاستخدام غير الكاف للطاقات والامكانيات المتاحة ، أو الشعور بعدم الرضى عن العمل الأمر الذي يؤدي الى خلل في التنظيم وبالتالي يؤثر على خط سير الأداء وفعاليته .

٦- اخفاق بعض الخطط طويلة المدى ، أو عدم كفاية التخطيط وضعف البحوث اللازمة ، أو عدم توافر الأفكار الجديدة والبحوث العلمية الحديثة التي تزيد من كفاءة البناء التنظيمي .

٧- التنافر بين ادارات الجهاز والتنازع على السلطات فيما بينها .

٨- عدم التوازن أو التكافؤ في توزيع المسؤوليات بين التقسيمات التنظيمية .

٩- الصراع بين المستويات الاشرافية والمستويات التنفيذية أو بين المستويات الاشرافية وبعضها .

١٠ـ ازدياد نطاق الرقابة عن الحد اللازم أو ضعف الرقابة وعدم معرفتها للنتائج في الوقت المناسب .

وهكـذا نجد أن قرار تنفيذ البناء التنظيمي أو إعادة تنظيمه قد يصدر بسبب أو لآخر من الأسباب المذكورة أعلاه وغيرها مما يقتضي النظر في البناء التنظيمي القائم ، غير أنه من الجدير بالملاحظة أن نسترعي الانتباه الى أنه قد تبدو الحاجة الى اعادة التنظيم واضحة ولكنه يرى من الأفضل للظروف التي يمر بها الجهاز أو الظروف المحيطة به ، ابقاء البناء التنظيمي على ما هو عليه ، وذلك لأنه التغيير قد يؤدي الى الاضطرابات أو المشاكل التي ترجع دائماً الى تخوف الأفراد من المستجدات التي قد تطرأ على مستقبلهم الوظيفي من استحـداث وظائف أو دخـول تكنولوجيا حديثة لا يفهمونها على الوجه الأكمل ، أو حدوث التغيير في وقت غير ملائم ... الخ .

ومن هنا يجب دائماً عند اعادة البناء التنظيمي أن ينظر المسؤولين أو الخبراء المختصين بالعملية التنظيمية حولهم ، فغالباً ما يكون الدافع وراء قرار اعادة التنظيم هو مجرد الرغبة في التغيير ووضع اجراءات جديدة وقد يكون الدافع لاعادة التنظيم ملاحظة عابرة للرؤساء أو للقادة يرون رفع كفاءة الأفـراد في العمـل أو تغيـير أسلوب العمـل بإحـدى الادارات أو مسايرة التشريعات واللوائح الجديدة بواسطة اعادة التنظيم .

ومن أجل ذلك يجب أولاً الاقتناع بأن الحاجة الى اعادة التنظيم واضحة وظاهرة وان الفوائد التي سوف تنتج عن التغيير ستكون فعّالة ومؤثرة ومن المفضـل أن يوضـح ذلك في تقـريـر أو مذكرة تتضمن الأسباب الرئيسية للتغيـيرات التنـظيميـة مع ابـراز أوجه النقص وبيان الحجج المؤيدة لتلك التغيـيرات التنـظيميـة ، مع تجنب أي إشـارة الى بعض الشخصيـات أو المسؤولين أو أي تهديدات لصالح أي مجموعة من الأفراد ومن المفضل في بعض الأحيان اتباع الطريق غير المباشر في هذا الشأن ، ومثال ذلك أن تعد الخرائط التنظيمية والاحصائيات أو جداول المقارنة كوسيلة من طرق الاقناع اللازم لكي يأتي اقتـراح اعادة وتنفيذ التنظيم من الرؤساء أنفسهم فينال التـأييد والرضا الذي يحتاج اليه ، وبعد ذلك يرفع الاقتراح للقيادة العليا للجهاز لينال الموافقة والتصديق .

متابعة التنظيم :ـ

من أهم الأمـور في التنظيم الشرطي أن تتم متابعته ومراقبته باستمرار بحيث تؤكد نتائج المتابعة أن العناصر والمقومات الادارية والفنية والقانونية فيـه متفقة تماماً مع المبادىء التنظيمية ومسايرة لأساليب العمل الحديثة وتكـون المعلومات والحقائق المتصلة بالبناء التنظيمي معبرة عن آخر وضع باستمـرار ، وبحيث تجري عملية اعادة البناء التنظيمي عندما يكبر حجم الجهاز وتتشعب مهامه ومسؤولياته أو يحدث تغيير في أوضاعه أو من أهدافه أو في السياسة العامة التي يسير عليها .

فمتابعة ما يجري بالجهاز عن طريق البناء التنظيمي أمر بالغ الحيوية للقـادة للتـأكد بأن قراراتهم وأوامرهم وتعليماتهم قد وصلت الى المستوى الأدنى من مستويات التنفيذ ، فان حدث العكس وجب على القادة الوقوف لاعادة النظر في البناء التنظيمي مرة أخرى ومعالجة أوجه القصور أو الخلل قبل استفحاله ، فقد يكون هناك على سبيل المثال ضعف في قنوات الاتصال أو خلل في مستوى الاشراف الأول ... الخ .

الباب الثالث

أنواع التنظيم

الفصل الأول : أنوع التنظيم في الشرطة

الفصل الثاني : الخرائط التنظيمية في الشرطة

الفصل الأول

أنواع التنظيم في الشرطة

ينقسم التنظيم في الشرطة الى ثلاثة أقسام رئيسية وأخرى فرعية فالأقسام الرئيسية تتكون من الآتي :ـ

أولاً : التنظيم الجغرافي :

ويتم هذا التنظيم بتخصيص وحدات مكانية على أساس جغرافي تقوم كل وحدة منها بجميع أوجه النشاط الشرطي في تلك المنطقة الجغرافية ، مع خضوع جميع أوجه النشاط الشرطي في الوحدة الجغرافية لرئاسة تنفيذية واحدة .

وكما هو قائم في دولة الامارات العربية المتحدة نجد أن التنظيم الجغرافي قسم الدولة مديريات عامة ، وكل مديرية عامة الى ادارات صغرى ، وكل ادارة صغرى الى مراكز وأقسام وفروع .

وكل منها مسؤول عن جميع الأعمال الشرطية التي تقع في دائرته (وضمن اختصاصه) وهذا هو الشأن في قوة شرطة دبي حيث تتفرع من الادارات المراكز ومن المراكز المخافر (كمخفر حتا مثلا) .

ثانياً : التنظيم الوظيفي :ـ

ويعني هذا النوع من التنظيم تقسيم العمل على أساس التخصص داخل الجهاز الشرطي فهو يقوم بتجميع الأنشطة المتشابهة والمتناسقة في المهام والمسؤوليات والأعباء وتخصص لها وحدات ادارية متخصصة منفصلة وعلى ضوء ذلك يمكن تقسيم الأعمال والأنشطة والخدمات التي تؤديها الشرطة الى ثلاثة أقسام رئيسية وهي :ـ

١ ـ الأعمـال التنفيذية :ـ

ونعني بذلك الواجبات والعمليات التي تقوم بها الشرطة لتحقيق أهدافها في المحافظة على الأمن والنظام العام (منع الجريمة قبل وقوعها وضبطها بعد ارتكـابهـا) ومثال أعمال البحث الجنائي ، وتحقيق حوادث السير والمرور وأعمـال الدفـاع المـدني ، ومكافحة الارهاب ، ومكافحة المخدرات والرذيلة وحماية الآداب ... الخ من العمليات .

وفي تجميع هذه الواجبات تأخذ الشرطة في الدولة بمبدأ التخصص الكامل ففي كل مركـز للشرطة توجـد أقسام للتحريات والمباحث الجنائية والمرور ، توقيف لحبس المتهمين ومرتكبي الجرائم .

وتتـركـز بالقيـادة العامة أو الادارات التي تتبعها هذه الأقسام سلطة الاشراف والرقابة على هذه الأعمال .

٢ ـ الأعمـال الاداريـة :ـ

وتعتبـر هذه الأعمـال الاداريـة ذات طابع اداري بحت وتكمن فائدتها وفعاليتها في تسهيل الوصول الى تحقيق أهداف الشرطة ، ولكنها لا تتصل بالأعمـال التنفيـذيـة مباشرة كالأعمال المساعدة ، ومثال ذلك ادارة أعمال مكـاتب السجـلات (الصـادر والوارد والمحفـوظات) والشـؤون الادارية والذاتية (شؤون الأفراد والمراكز) والمالية ، والتخطيط (لاستيعاب الأفراد للجهاز) .

٣ ـ الأعمـال المساعـدة :ـ

وهذه الأعمال أو الخدمات وان كانت لا تهدف مباشرة الى تحقيق الأهداف والغايات الرئيسية للشرطة كالأعمال التنفيذية ، الا انها لازمة ولا غنى عنها لتحقيق هذه الأهداف وتتصف هذه الخدمات بأنها تأخذ طابع الشمول ، إذ تحتـاج اليها جميع الأجهزة التنفيذية ، كالاتصالات ، والنقليات ، وأعمال التسجيل الجنائي والبصمات ، والمختبر الجنائي ... الخ .

وتختلف الأجهزة المساعدة عن الأجهزة التنفيذية في أنها لا تقدم خدماتها بشكل مباشر لجمهور المواطنين كما تفعل الأجهزة التنفيذية ، ولكنها تقدم خدمـاتها الى الأجهزة التنفيذية ، وتختلف الأجهزة المساعدة عن الأجهزة

الاستشارية في أن طبيعة الأعمال والخدمات التي تقدمها الأجهزة المساعدة تختلف عن تلك التي تقدمها الأجهزة الاستشارية ، فالأولى خدماتها عامة وتشمل العديد من الأجهزة التنفيذية ولكن خدمات الأجهزة الاستشارية تكون على نطاق ضيق وتشمل المهام والأعمال الهامة التي لا يفوضها القادة أو المسؤولين الى الأجهزة التنفيذية ، كتخطيط السياسة العامة للجهاز ، التنسيق واعداد الدراسات والبحوث بشأن القرارات الهامة ، أما من ناحية السلطة فان الأجهزة المساعدة تتمتع بسلطة أوسع من الأجهزة الاستشارية فهي لا تقدم آراء واستشارات كما تفعل الأجهزة الاستشارية ولكنها تقوم بأعمال وخدمات وهي في حدود اختصاصها تملك صلاحية اصدار القرارات أما الأجهزة الاستشارية فدورها محدود باجراء الدراسة والبحث وتقديم المشورة والرأي .

ثالثاً : التنظيم القيادي:ـ

ويعتبر هذا النوع من أقدم وأبسط الأشكال التنظيمية للبناء التنظيمي للجهاز ، وفي هذا النوع من التنظيمات تكون خطوط السلطة والاتصال واضحة ومحددة من حيث تلقى المرؤوس لأوامره من خلال سلسلة متتابعة من الرؤساء لكل منهم نطاق سلطة محددة ويقوم هذا الشكل التنظيمي على قيام الرئيس الأعلى للجهاز أو القائد العام بتفويض جزء من سلطاته الى مرؤوسيه ، وتستمر عملية التفويض بالتوالي حتى أدنى مستوى في التنظيم ، وبناء على هذا الشكل تكون خطوط السلطة رأسية ، بحيث يتصل المرؤوس برئيسه المباشر فقط وتستمر عملية الاتصال في حلقات متتابعة حتى تصل الى أعلى مستوى تنظيمي بقمة البناء التنظيمي للجهاز .

ويجدر الاشارة في هذا المجال أن العاملين في كل قسم يكونوا مسؤولين أمام رئيس مباشر واحد كما ان السلطة والمسؤولية يكون نطاقها واسع عند مستوى القيادة العليا ثم يقل نطاقها كلما اتجهنا الى أدنى مستوى في البناء التنظيمي .

ويمكن تصور التنظيم القيادي في الشرطة بهذا الشكل :-

الضباط	ضباط الصف	الأفراد
لــواء	مساعد أول	شرطي
عميـد	مساعد (وكيل)	شرطي مستجد
عقيــد	رقيب أول	شرطي حدث
مقــدم	رقيـب	حــارس
رائــد	عــريف	
نقيــب		
مــلازم/ ١		
مـــلازم		
مرشـــح		

والتنظيم القيادي يوجب ما يلي :-

أ - احترام التسلسل العسكري .

ب - وحدة القيادة والاشراف .

ج - تناسب السلطة مع المسؤولية .

مزايا التنظيم القيادي (العسكري) :-

يتميز التنظيم القيادي بالآتي :-

٠١ بســاطة الهيكـل التنـظيمي ، ووضــوح خطوط السلطة والاتصال ، وسهولة الفهم والتجاوب من قبل الرؤساء والمرؤوسين .

٠٢ التحـديـد الواضــح لنطاق السلطة والمسؤولية لكل مركز من مراكز المسؤولية في الجهاز .

٠٣ يسهم في توفير وتنمية الكفاءات الادارية والفنية وذلك بسبب الممارسة المستمرة للأنشطة المختلفة للأفراد بالجهاز .

٠٤ يســاعد على سرعة اتخاذ القرار لعدم وجود أجهزة أخرى تعاون في عملية صنع القرار خاصة في العمليات الشرطية المحدودة .

أمـا عيوب هذا النظام فتنحصر في عجزه عن تكوين الخبراء المختصين لدراســة مشكــلات العمـل المختلفـة وذلك لانصراف واستغـراق الرؤســاء

والمسؤولين في تفصيلات العمل اليومية ومتابعتها الأمر الذي يمنعهم في بعض الأحيان من التفرغ لمهامهم الأصلية وهي التخطيط والرقابة .

ولكن في رأينا أن هذا العيب قد تم التغلب عليه حديثاً باستعانة أجهزة الشرطة الحديثة في تنظيماتهم بالخبراء والمختصين الذين توكل اليهم هذه المهام .

التنظيم مع الاستعانة بالخبراء :ـ

يعتبر التنظيم مع الاستعانة بالخبراء ضرورة بالغة الحيوية في تنظيم ادارة الشرطة نظراً لكبر حجمها وخصوصاً بعد تزايد دورها في المجتمع وتداخلها في مختلف مجالات الحياة في الوقت الراهن ، فالشرطة في السابق كانت تقتصر مهمتها في وظيفتين (الوظيفة الادارية والوظيفة القضائية) وبتطور العصر ادخلت عليها الوظيفة الاجتماعية ، فأصبحت بذلك ضالعة بدور قيادي في المجتمع على نحو سبق ذكره في دراستنا السابقة (المدخل لادارة الشرطة) .

ان كبر حجم التنظيم الاداري للجهاز الشرطي واستخدامه لأعداد كبيرة من الأفـراد العسكـريـين والمـوظفـين المدنيين يجعل من التنظيم القيادي (العسكري) عاجزاً عن الوفاء بمتطلبات هذا الحجم الكبير ، والحاجة الى وجود الأجهزة الاستشارية في التنظيم والذي سبق أن أظهرنا دورها والفرق بينهـا وبـين الأجهـزة التنفيذية والأجهزة المساعدة في معرض حديثنا عن التنظيم الوظيفي

فالتنظيم مع الاستعانة بالخبراء شكل من الأشكال التنظيمية يساعد في تخفيف العبء عن كاهل الادارة بإسناد مشكلات العمل الموحدة الى خبراء متخصصـين ، مثل مشكلات التخطيط والبحوث والتطوير الفني والشؤون القانونية ، والعلاقات العامة ، والاحصاء وتطوير المناهج ... الخ .

ويـوجـد في التنـظيم مع الاستعـانة بالخبراء نوعان من الأجهزة ، هما الأجهزة التنفيذية وهي التي تختص بأداء الأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف العامة للجهاز الشرطي وبالتالي للقائمين على هذه الادارات أو الأجهزة حق إصدار الأوامر والقرارات للأداء الفعلي .

أمـا الأجهـزة الاستشـارية فتنحصر مهمتها في تقديم المشورة والرأي

للأجهزة التنفيذية في مشكلات العمل المعقدة والتي تسند اليهم لدراستها وبحثها وتقديم الحلول والمقترحات التي تساعد في اتخاذ القرار من الجهات العليا (ومثال ذلك الظواهر والمشكلات الأمنية التي تواجه الجهاز ويكلف مركز البحوث والدراسات التابع لجهاز الشرطة لبحثها ودراستها .

ومن مزايا التنظيم مع الاستعانة بالخبراء ما يلي :ـ

١ ٠ يرفع كفاءة القيادة والرؤساء ، حيث يترك بعض مشكلات العمل المعقدة فنياً والتي تحتاج لبعض الوقت لدراشتها الى الخبراء والمختصين ، وتقديم مقترحات الحلول المناسبة لمعالجتها . بحيث لا يعقل على سبيل المثال أن تترك للقائد العام للشرطة مهمة بحث تطوير نظام الحاسب الآلي لادارة المرور أو المباحث أو دراسة تطوير المناهج بكلية الشرطة ووضع برامج الدورات .

٢ ٠ يحقق الاستفادة من التخصص وتقسيم العمل مما يؤدي الى رفع المهارة والكفاءة في الأداء .

٣ ٠ سرعة اعداد وكتابة التقارير عن نتائج الدراسات والبحوث التي يقوم بها الخبراء المتخصصين والمدربين على هذه الأعمال .

٤ ٠ يسهل مهمة تدريب الأفراد على أعمال محددة .

أما عيوبه فتنحصر أحياناً في تعقد وعدم وضوح العلاقات التنظيمية لصعوبة تحديد مركز الاستشاري في التطبيق الفعلي ، وسوء الفهم الذي يصاحب ذلك مما يؤدي الى تداخل الاختصاصات وعدم وضوح العلاقات .

وفي رأيي هذا عيب يمكن التغلب عليه عند وضع البناء التنظيمي منذ البداية .

التنظيم مع الاستعانة باللجان :ـ

يعتبر التنظيم مع الاستعانة باللجان من الأشكال التنظيمية المنتشرة في بعض أجهزة الشرطة الحديثة باعتباره تطور لأسلوب التنظيم مع الاستعانة بالخبراء ويقوم هذا الشكل على مفهوم أساسه أن رأي الجماعة دائماً أفضل من رأي الفرد ، ولذلك تظهر اللجان في التنظيم في المسائل التي تحتاج الى رأي

أكثر من فرد ؛ ولهذه اللجان صلاحيات محددة وواضحة في الأجهزة الشرطية .

ولهذا توجد العديد من اللجان في الجهاز الشرطي في الوقت الراهن وتنتشر في كافة المستويات الادارية في البناء التنظيمي فهي تمتد من قيادته حتى أدنى مستوياته .

وتعرف اللجنة بأنها مجموعة من الأفراد موكول اليها مهمة القيام بعمل معين ، واذا أعطيت اللجنة صلاحيات تنفيذية ، كأن تكون لديها القدرة على اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر ، فانها تعتبر لجنة تنفيذية (مثل لجنة توزيع مساكن الشرطة أو لجنة اختيار الأفراد للعمل بالشرطة) أما اذا كانت اللجنة مسؤولة فقط عن اجراء الدراسة والبحث ، وتقديم المقترحات والتوصيات (كلجان الترقيات واللجان المكلفة بدراسة مشروعات القوانين واللوائح) ، فانها تعتبر لجنة استشارية .

وتستخدم اللجان بشكل موسع في المستويات القيادية العليا للتنظيم ، وذلك لدراسة المشاكل والموضوعات ذات الجوانب المتعددة ، وتدخل ضمن اختصاص عدد من الادارات ، فلأجل تحقيق عملية التنسيق بين أعمال تلك الادارات ولتبادل وجهات النظر والرأي فيما بينها ، فانه تشكل لجان لدراسة المشاكل والموضوعات المشتركة ، ويستعان باللجان لدراسة الموضوعات التخصصية حيث يشترك فيها الفنيون والمتخصصون ، الا ان دور اللجان في مثل هذه الحالات يبقى محصوراً على تقديم الرأي والمشورة والتوصيات ، وتبقى سلطة الأمر واتخاذ القرارات والتنفيذ بيد القادة وكبار المسؤولين بالجهاز .

ومن مزايا اللجان أنها تنمي الشعور بالمشاركة وروح العمل الجماعي بين الأطراف المعنية ، كما أنها تمكن من دراسة الموضوعات المعروضة أمامها دراسة وافية ، حيث يكون بالامكان الاطلاع على جميع وجهات النظر المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة .

الا ان من عيوب اللجان بطؤها الشديد في الوصول الى حل المشاكل المعروضة عليها عملا بالمثل القائل « إذا أردت أن تقتل موضوعاً فأحله الى لجنة » ، كما أن هناك رأي آخر يقول ان افضل وسيلة لعدم مواجهة مشكلة

ما ، ولتجنب اتخاذ قرار بخصوصها ، هي احالتها إلى لجنة لدراستها وذلك لأن عقد اللجان يتطلب كثيرمن الاجراءات الشكلية إلأمر الذي يؤدي الى بطء اتخاذ القرارات في المسائل العاجلة ، كما أن كثيراً ما تتميز قرارات اللجنة أو توصياتها بالحل الوسط ارضاء لغالبية الأعضاء مما يؤدي الى عدم فعالية تلك القرارات في الغالب .

الفصل الثاني

الخرائط التنظيمية في الشرطة

الخرائط التنظيمية هي « الصورة الهيكلية » التي يمكن بها توضيح وبيان توزيع الأعمال والاختصاصات بالوحدات الادارية المكونة للجهاز والمسؤول عن إدارة كل جزء منها وترسم الخرائط التنظيمية لتوضيح الهيكل أو البناء التنظيمي الحالي للجهاز وبمعنى آخر التنظيم الاداري الفعلي المتبع في الوقت الحاضر .

كما ترسم الخرائط التنظيمية لتمثل الشكل الذي سيكون عليه الجهاز في المستقبل (أي الخطط المستقبلية للجهاز) ويشاهد الزوار للجهاز الخرائط التنظيمية في مكاتب كبار المسؤولين ، فلكل إدارة أو قسم لا بد من وجود خريطة تنظيمية ، فهي صورة مصغرة ومختصرة للبناء التنظيمي للجهاز .

وتستخدم الخرائط التنظيمية لتحقيق العديد من الفوائد نخص منها بالذكر ما يلي :ـ

٠١ تحديد الاطار العام للجهاز والوحدات الادارية فيه والوظائف التي تتكون منها تلك الوحدات .
٠٢ تبين كيفية تقسيم العمل بين الأفراد العاملين بالجهاز .
٠٣ توضح خطوط السلطة والمسؤولية في الجهاز (التنظيم القيادي) .
٠٤ توضح نوعية العلاقات بين مختلف الادارات والأقسام والمراكز والمخافر .
٠٥ تعريف الفرد برئيسه المباشر ، وتعريف الرئيس المباشر بالمرؤوسين التابعين له .
٠٦ توضيح عدد المستويات الادارية بالجهاز .
٠٧ تستخدم الخرائط التنظيمية كوسائل ايضاح عند تدريب الأفراد الجدد بمراكز التدريب والكليات الشرطية ، فبواسطتها يتم تعريف الأفراد الجدد بالهيكل التنظيمي للجهاز وبيان المراكز والوظائف التي سيشغلونها فيما بعد .

٨٠ تساعد الخرائط التنظيمية في اكتشاف ومعالجة الخرائط الموجودة في التنظيم فعند رسم الخرائط التنظيمية تظهر الأخطاء الموجودة في البناء التنـظيمي والمخالفات لقواعد التنظيم الاداري ومن أمثلة ذلك ، أن يكون للفرد رئيسان أو أكثر (مخالفاً لمبدأ وحدة الرئاسة) أو أن يزيد عدد المستـويـات الادارية عن الحدود السليمة (مخالفا مبدأ قصر خطط السلطة) أو يكون نطاق الاشراف لبعض المسؤولين واسعاً جداً (مخالفاً بذلك مبدأ نطاق الاشراف) .

وأخيراً تؤدي الخرائط التنظيمية أغراضاً إعلامية ، فهي تساعد الزوار من خارج الجهاز في التعرف على أقسام الجهاز ، كما توجه أفراد الجمهور في بعض دوائـر الخـدمـات على الأقسام التي يجب الاتجاه اليها والخطوات والاجراءات التي يجب اتباعها لتحقيق أغراضهم بكل سهولة ويسر .

أنواع الخرائط التنظيمية

تنقسم الخرائط التنظيمية الى عدة أنواع على أساس الهدف منها وهي كما يلي :-

١٠ الخرائط التقليدية (الرأسية) .
٢٠ الخرائط الأفقيـــة .
٣٠ الخرائط الوظيفيـــة .
٤٠ خرائط الأفـــراد .

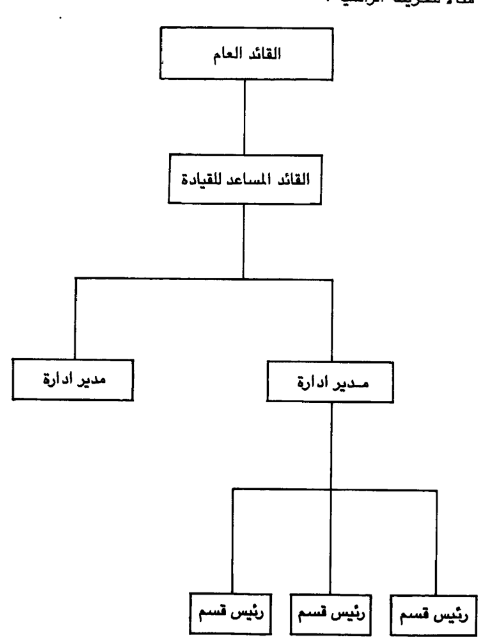
الشكل الأول : الخرائط التقليدية (الرأسية) :-

وفي هذا الشكل تنساب السلطة رأسياً من أعلى الى أسفل وفقاً لمبدأ تدرج السلطة ، ففي قمـة الخريطة تظهر القيادة العليا للجهاز ، تليها الادارات الرئيسية ثم الأقسام وغيرها ، وذلك في تتابع منتظم يتفق مع تدرج السلطة .

وفي هذا الشكل التنظيمي تقع الوحدات التنظيمية المتماثلة في مستواها التنظيمي أو الاداري على خط أفقي واحد .

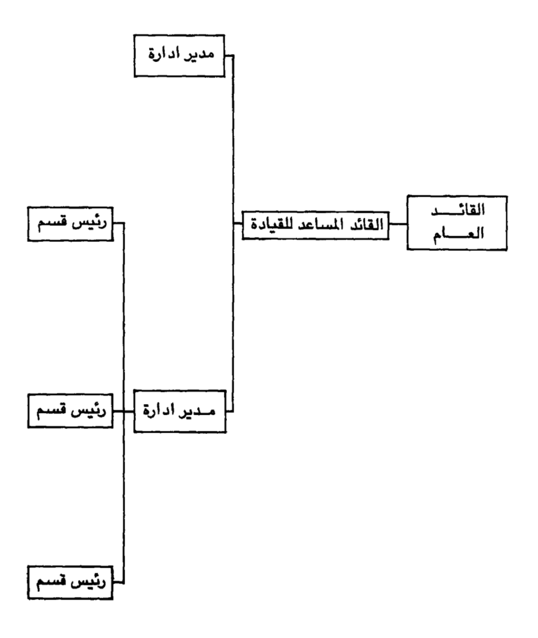
ويعتبر هذا من أكثر أشكال الخرائط التنظيمية شيوعاً في التطبيق العملي لبساطته وسهولة اعداده .

أما الانتقادات التي توجه الى هذا الشكل من الأشكال التنظيمية أنه قد يترك أثراً نفسياً غير مستحب عند المرؤوسين في المستويات الادارية الدنيا ، خصـوصاً عندما يلاحظون أنهم موجودن في قاعدة الهرم ، وانهم يشغلون اصغر الوظائف في الجهاز ، الا ان اخفاء الحقائق عنهم عمل غير سليم ، فمن الأفضل أن يبين لهم موقعهم الحقيقي في الجهاز وفي الخريطة التنظيمية ، حتى يكون ذلك دافعاً لهم لتحسين مركزهم الوظيفي في المستقبل وفيما يلي مثالاً للخريطة الراسية .



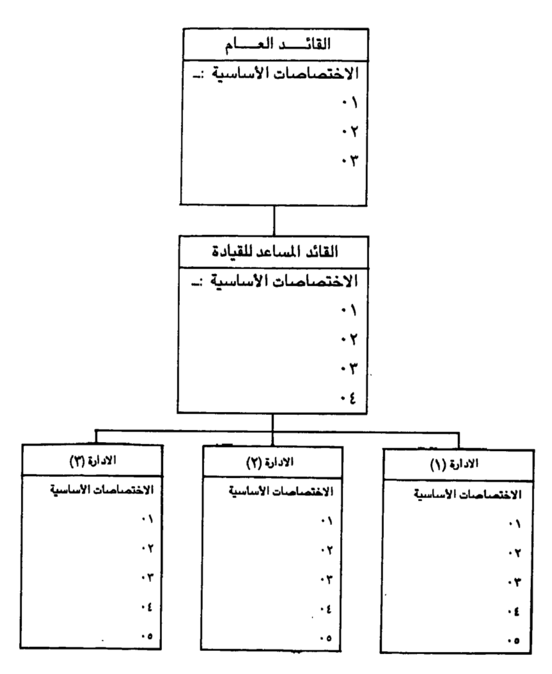
الشكل الثاني : الخريطة الأفقية :ـ

وفي هذا الشكل تنساب السلطة أفقياً من اليمين الى اليسار وفي هذه الخريطة تمثل المستويات الادارية بأعمدة راسية غير ظاهرة بوضوح ، أي أن الرمز الدال على رئيس المنظمة على الجانب اليمين ، والواقع ان هذا الشكل التنظيمي قليل الاستعمال في التطبيق العملي لخروجه عن التسلسل المنطقي وتدفق السلطة من أعلى الى أسفل ، وفيما يلي مثالاً للخريطة الأفقية .



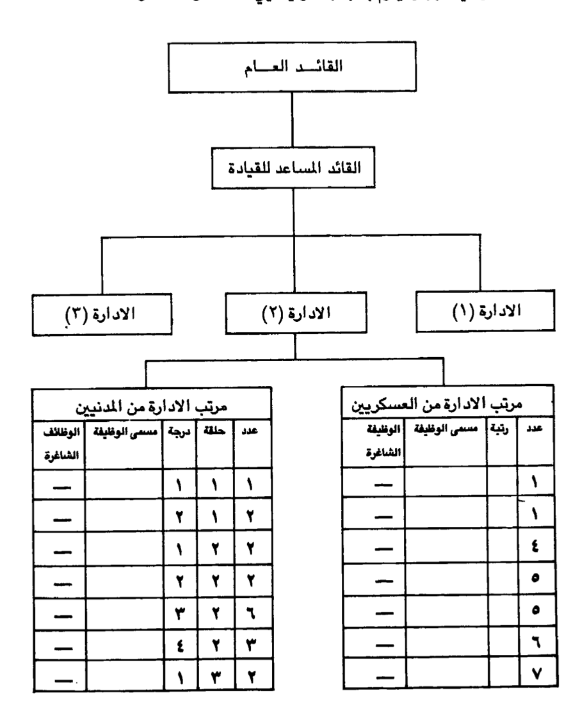
الشكل الثالث : الخريطة الوظيفية :ـ

ويبين هذا الشكل التنظيمي المهام والواجبات الرئيسية للجهاز وللادارات والأقسام التي يتكون منها ، فيذكر في كل مستطيل تحت الادارة أو القسم الاختصاصات المحددة للادارة أو القسم ، ويفيد هذا النوع من الخرائط في اعطاء فكرة عن النشاطات والمهام التي يضطلع بها الجهاز ، وفيما يلي مثالاً للخريطة الوظيفية :ـ



الشكل الرابع : خريطة الأفراد :ـ

ويبين هذا النوع من الخرائط الوظائف المعتمدة ، ودرجاتها والوظائف الشاغرة بها ، فهي تفيد القائد العام ومساعده في التعرف على الوظائف الشاغرة في الجهاز ليقوم بتعبئتها ، وفيما يلي مثالاً لخرائط الأفراد :ـ



مرتب الادارة من العسكريين

عدد	رتبة	مسمى الوظيفة	الوظيفة الشاغرة
١			—
١			—
٤			—
٥			—
٥			—
٦			—
٧			—

مرتب الادارة من المدنيين

عدد	حلقة	درجة	مسمى الوظيفة	الوظائف الشاغرة
١	١	١		—
٢	١	٢		—
٢	٢	١		—
٢	٢	٢		—
٦	٢	٣		—
٣	٢	٤		—
٢	٣	١		—

تخطيط الخرائط التنظيمية :ـ

قبل البدء في رسم الخريطة التنظيمية ، لا بد من تحديد الغرض الذي ستستخدم لأجله ، وتعتبر المرحلة الأولى مرحلة تخطيط للخريطة التنظيمية ، ثم يلي ذلك جمع المعلومات اللازمة لرسم الخريطة لخدمة ذلك الغرض وترسم الخرائط التنظيمية لأغراض متعددة منها :ـ

١٠ معرفة هيكل الجهاز الرئيسي والادارات والأقسام التي يتكون منها .
٢٠ معرفة الوظائف في قسم ما من أقسام الجهاز .
٣٠ معرفة أسماء الموظفين الذين يشغلون الوظائف في ادارات وأقسام الجهاز ... الخ .

ويلاحظ في كثير من الحالات أن الخرائط التنظيمية لدى بعض الأجهزة تتصف بالتعقيد ، لأنها تشتمل على بيانات وتفاصيل عديدة ، لذا فيستحسن القيام برسم خريطتين منفصلتين كما يلي :ـ

أ ـ خريطة رئيسية تظهر فيها الادارات الرئيسية في الجهاز .

ب ـ خريطة فرعية لكل ادارة من الادارات التي يتكون منها الجهاز ، بحيث تبين بشكل تفصيلي الأقسام التي تتكون منها كل إدارة والوظائف الموجودة بها .

رسم الخرائط التنظيمية :

بعد جمع المعلومات المطلوبة عن الجهاز ، نبدأ بعملية رسم الخريطة التنظيمية للجهاز ، فنأتي بورقة مستطيلة كبيرة الحجم ثم نبدأ في رسم وترتيب وظائف الجهاز عليها ، وتستخدم في بعض الأحيان قطع صغيرة من الورق مرسوم عليها مستطيلات أو دوائر ، وترمز كل قطعة الى وظيفة من وظائف الجهاز وتوضع المستطيلات وترتب على الورقة الكبيرة ، ويتم تحديد أمكنة الوظائف في الجهاز ، وتوصل بعد ذلك خطوط السلطة بين تلك الوظائف ، بحيث يكون الناتج النهائي الخريطة التنظيمية للجهاز .

ومن مميزات هذه الطريقة أنها توفر مرونة أكثر عند ترتيب الوظائف على الخريطة ، فنستطيع اجراء التغييرات على أمكنة الوظائف في الخريطة دون أن نضطر الى اعادة رسمها أو تغييرها .

كما وترسم الخرائط التنظيمية بطريقة أخرى تقليدية ، وتتلخص في أننا نأتي بورقة مستطيلة كبيرة الحجم ، ثم نقوم برسم وظائف الجهاز عليها ، فنرسم مستطيلات أو دوائر لترمز الى الوظائف الموجودة في الجهاز ، ونصل بينها بخطوط السلطة .

وعند رسم الخريطة التنظيمية فان نقطة البداية هي تحديد مكان وظيفة قائد الجهاز ونائبه على الخريطة ثم تحديد أمكنة وظائف الادارة العليا الأخرى ، ثم وظائف الادارة المتوسطة ، الى ان نصل الى الوظائف التنفيذية التي هي أصغر الوظائف في الجهاز .

بعد الانتهاء من رسم الخريطة التنظيمية ، فانها تعرض على مدراء الادارات ورؤساء الأقسام لأجل الاطلاع عليها ، وابداء الرأي بخصوصها ، ثم تعرض بعد ذلك على القيادة العليا للجهاز لاعتمادها .

الباب الرابع

أساليب العمل بالتنظيم

الفصل الأول : التنظيم ووصف الوظائف

الفصل الثاني : الإشراف الاداري

الفصل الثالث : إجراءات العمل

الفصـــل الأول

التنظيم ووصف الوظائف

مما لا شك فيه ان الخطوة الأولى في التنظيم الاداري هي اعداد هيكل التنظيم الاداري (أو البناء التنظيمي للجهاز) الذي يشمل تحديد وتقسيم العمـل الى وظائف محـددة المسـؤولية يتم تجميعها في « وحدات ادارية » محـددة ، وابرازها على شكل مخطط يظهر تسمية ومستوى هذه الوحدات والعلاقة بينهما ، ويتم تدعيم مخطط هيكل التنظيم الاداري بوصف محدد «لمهام كل من الوحدات الادارية للجهاز » المشمولة في المخطط ، وعليه فان هيكل التنظيم الاداري غير معني بالأشخاص أو الأفراد بقدر ما هو معني بتقسيم وترتيب الوظائف في وحدات ادارية يرأسها مسؤول أو مدير .

أما المرحلة التالية فهي اعداد وصف « الوظائف الافرادية » التي تتكون منها « الوحدات الادارية » المشار اليها ، وبتعبير آخر ان وصف الوظائف هو مرحلة توزيع ثانية لمهام الجهاز بحيث لا يتناقض مع التوزيع الأول بل ينطلق منـه ، ويفيـد غرض تحـديد أدق وأشمل لمسؤولية الأداء يصل الى أدنى المستويات الاداريةويتناول كل وظيفة ، أي الى كل مجموعة مهام تحتاج الى موظف أو فرد ليشغلها ، سواءً كانت الوظيفة « إشرافية » أي مسؤولة عن عمل وظائف تابعة ، أو كانت غير إشرافية ، أي أن مهامها « تنفيذية » فقط كونها لا تشرف على وظائف تابعة .

وبنـاء عليه يمكن تعريف وصف الوظائف بأنه تحديد المهام التي يجب القيـام بهـا من كل وظيفـة والمسؤوليات والعلاقات وظروف العمل المترتبة عليها ، والشروط والمؤهلات الواجب توفرها في شاغلها للتمكن من الاضطلاع بهذه المهام بالشكل السليم .

وعليـه فان وصف الوظائف يتعلق بالعمـل نفسـه والمهام المكونة له أي بالوظيفة . ويكون مسؤولاً عن أداء هذه المهام الفرد الذي يشغلها حاليا أو مستقبلاً ، أي أن تغيّر الفرد لا يغيِّر الوصف الوظيفي ، وفي حالة تغيير الفرد

شاغل الوظيفة عن طريق التعيين أو النقل أو الترقية فيصبح الشخص المعيّن لهـذه الوظيفـة مسـؤولاً عن مهام هذه الوظيفة ولا يعود مسؤولاً عن مهام الوظيفة السابقة التي يكون قد شغلها شخص آخر . كما ان عدم تمتع الفرد بالشروط والمؤهلات الموصوفة للوظيفة التي يشغلها لا يعني تعديل الوصف الوظيفي لتـأمـين المـطابقة . ذلك لأن المؤهلات المقدّرة والمعتمدة نابعة من دراسـة عمليـة ومتجـردة للمهـام الوظيفية ، أي بمعزل تام عن كفاءة فرد « معين » . أما حيث تفرض الأوضاع المحلية عدم توفر الكفاءات ، أو عندما تكون سياسة الجهاز (لأسباب مبررة) تعيين أفراد محددين في الوظائف الاشرافيـة ، ينبغي أن يكـون ذلك واضحاً ومعروفاً للمسؤول عن التنظيم الاداري مسبقاً ، لكي يأخذه بعين الاعتبار ويعالجه كظاهرة لا مفر منها . وبذلك لا يتنازل عن تجرده وحصر ولائه في هدف التنظيم الذي هو تحقيق أعلى مستـوى أداء على أساس الموارد والكفاءات المتوفرة ، آخذاً بعين الاعتبار إمكانيات وأساليب تطويرها .

أولاً : أهمية وصف الوظائف

يظهر من تعريف وصف الوظائف في البند السابق أن الهدف الأساسي لوصف الوظائف هو تحـديـد مهـام وواجبات وعلاقات ومتطلبات الوظائف الظاهرة على هيكل التنظيم الاداري ، وعليه فان وصف الوظائف هو المرحلة المنطقية التي يجب أن تلي وضع هيكل التنظيم الاداري .

ومن هنا تبرز أهمية وصف الوظائف في تحقيق ما يلي :

١ ـ تحـديد مسؤوليات الوظيفة بشكل أوضح يسمح لشاغلها الاضطلاع بهذه المسئوليات على النحو السليم ، وبالتالي تقييم أدائه ومحاسبته على نتائج عمله .

٢ ـ إزالة مجالات التضارب والازدواجية في المهام وبالتالي رفع كفاءة العمل .

٣ ـ تحديد العلاقات بين مختلف الوظائف وبالتالي ضمان انتظام وانسياب سير العمل دون عراقيل .

الا ان استعمالات وصف الوظائف لا تنحصر في البنود الثلاث السابقة حيث تمتد هذه الاستعمالات لتشمل العديد من المجالات المتعلقة بشؤون الأفـراد التي لا تقـل أهمية عن الاستعمالات الأساسية المذكورة أعلاه ، وتشمل هذه الاستعمالات :

١ ـ تقييم الوظائف

يعتبر وصف الوظائف الأساس الأمثل لتقييم الوظائف ، الذي يتم بأسلوب موضوعي يبدأ من حصر وتقييم كل من مسؤوليات وواجبات الوظيفة ، وكذلك ما تتطلبه من كفاءات ومجهودات ومواصفات محددة من شاغلها للاضطلاع بتلك المسؤوليات والواجبات . وكل من هذه العوامل اللازمة للتقييم موجودة في وصف الوظيفة .

٢ ـ ترتيب الوظائف ووضع سلم الدرجات والرواتب

يوفر وصف الوظائف من خلال تقييم الوظائف ، الأداة الأساسية المتاحة لإدارة الجهاز لوضع سلم الدرجات والرواتب على أساس علمي وعملي وعادل ، يأخذ بعين الاعتبار متطلبات كل وظيفة ، ويبرز إمكانيات ومتطلبات الترقية والتقدم الى الوظائف الأعلى في الجهاز .

٣ ـ الاختيار والتوظيف

مما لا شك فيه أن أحد العناصر الرئيسية في نجاح الجهاز في تحقيق أهدافه يعود الى اختيار الشخص المناسب لشغل الوظيفة المناسبة ، ويشكل وصف الوظائف القاعدة التي يتم الاستناد اليها في معرفة مواصفات الشخص الذي يصلح لأداء الوظيفة وبالتالي اختيار الفرد الذي تتطابق مؤهلاته مع تلك المحددة في وصف الوظيفة . وعليه فان وصف الوظائف يعتبر أداة رئيسية في اتخاذ قرارات الترقية والنقل والتوظيف ، كما تبرز أهمية وصف الوظائف في حالة التوظيف نظراً للحاجة الى مستند مكتوب يتم على أساسه مقارنة ما يتمتع به المرشح للوظيفة من مؤهلات مع المؤهلات المطلوبة والمحددة في وصف الوظائف .

ومن الناحية العملية فان الاعلان عن الوظائف الشاغرة يتأمن له النجاح في استقطاب العناصر المؤهلة فعلاً إذا ما شمل الاعلان وصف الوظيفة المنوي اشغالها .

كذلك فان فرز طلبات المرشحين لشغل الوظيفة وانتقاء أولئك المرشحين الأنسب لشغل الوظيفة تصبح عملية سهلة اذا ما تمت مقارنة الأعمال والخبرات السابقة التي حصل عليها المرشح في الأجهزة الأخرى مع المهام والواجبات المحددة في وصف الوظيفة .

كما أن عملية مقابلة واختيار المرشحين لشغل هذه الوظائف تكون أسرع وأنجح اذا ما اعتمدت على هذه المقارنة .

٤ ـ تخطيط احتياجات الجهاز للأفراد

يساعد هيكل التنظيم الاداري للأجهزة النظامية المنشأة حديثاً أو القائمة على تحديد عدد الأشخاص اللازمين لشغل الوظائف الشاغرة فيه ، انما يلزم لاكمال ملء المراكز الشاغرة على الهيكل تحديد نوعية هؤلاء الأشخاص وهذا ما يقدمه وصف الوظائف .

تزداد أهميـة وصف الوظائف لتخـطيـط احتياجات الأفراد في الأجهزة القـائمـة ، حيث تجـري مقارنة الكفاءات الفنية والادارية والتخصصات المـطلوبـة في وصف الوظائف مع تلك المتـوفرة حالياً في الجهاز . وعلى هذا الأسـاس يتم تحـديـد الاحتياجات ووضع الخطط لتوفير هذه الاحتياجات موزعة بين الترقية أو النقل وبين التعيين من خارج الجهاز .

٥ ـ تدريب الأفراد بالجهاز

وضمن خطة تأمين احتياجات الجهاز من الأفراد ، يأتي عامل التدريب الذي بدوره يعتمد على وصف الوظائف ، إذ تشكل المهام الوظيفية المشمولة بهذا الوصف « هدف » التدريب ، وتشكل المؤهلات المشمولة بالوصف أيضا اطار وحدود البرنامج التدريبي الموجه الى تأمين ورفع مستوى أداء الموظف بالنسبة لتلك المهام .

وبما أن الترقي في سلم المستويات الوظيفية يخدم أغراض وأهداف الجهاز والفرد على السواء ، فان الوصف الوظيفي الخاص بالوظيفة الأعلى مباشرة (ضمن الاختصـاص المهني) والبـرنـامج التدريبي المعتمد في اطار هذا الوصف يشكلان هدفاً ومرجعاً واحداً للفرد الطموح الى الترقية .

ثانياً: عناصر وصف الوظيفة :

من الطبيعي أن لا يوجـد هنـالك تصميم موحـد ومتعارف عليه لوصف الوظائف بين مختلف الأجهزة ، الا ان هنالك عناصر أساسية يجب أن يشملها وصف الوظيفة لكي يؤدي الغرض منه .

وعليه يمكن تجميع عناصر وصف الوظيفة في ست أقسام رئيسية نجملها في الآتي :ـ

القسم الأول : ويضم البيانات الأساسية عن الوظيفةوهي التي تميزها عن الوظائف الأخرى وتشمل العناصر التالية :ـ

١ ـ مسمي الوظيفة : وهذا العنصر يتكون من « لقب المستوى الاداري » مضافاً اليه « تسمية الوظيفة » أو العمل الذي يعبر باختصار عن مهام وواجبات الوظيفة مثل :ـ

مدير إدارة الخدمات والتجهيزات
رئيس قسم الصيانة
رئيس قسم التموين
رئيس قسم المستودعات
مسؤول عيادات الشرطة

وتجدر الاشارة هنا الى أن هذه التسميات أو المناصب الواردة أعلاه كمثال ليست قاعدة ثابتة يتم الالتزام بها كما انها ليست مشتركة في كل الأجهزة ولا في كل الاختصاصات إذ تلجأ الدوائر والأجهزة الحكومية مثلا الى تصنيف آخر مثل , وكيل وزارة ومدير مصلحة أو هيئة حكومية أو مدير عام الوزارة . وبعض الأجهزة الحكومية تقسّم المنصب لعدة مناصب مثل وكيل أول الوزارة والوكيل والوكيل المساعد ... الخ .

كما ان الشرطة قد تستخدم منصب القائد العام ويعاونه القادة والمساعدين للادارات المختلفة ، وهم بدورهم يعاونهم مدراء الدوائر ، يعاونهم رؤساء أقسام ... الخ .

٢ ـ رقم الوظيفة : وهذا العنصر ينطلق من الترقيم الثابت للوظائف على هيكل التنظيم الاداري ، وهو يخدم غرض ترتيب وصف الوظائف ضمن دليل وصف الوظائف وغرض تمييز كل وظيفة عن الوظائف الأخرى ، سواء من حيث المستوى أو التصنيف الاداري أو المهني .

٣ ـ الوحدة الادارية : وهنا يتم تحديد الوحدة الادارية التي تتبع لها الوظيفة (الادارة ، القسم ، الشعبة ، الوحدة) وتبرز أهمية هذا العنصر في

وصف الوظيفة عند تكرار وجود وظيفة معينة (خاصة الوظائف الدنيا) في عدة وحدات ادارية مختلفة حيث قد ينتج عن ذلك اختلاف في مهام وواجبات الوظيفة المعنية تبعاً للوحدة الادارية التي توجد فيها هذه الوظيفة ، والمثال على ذلك وظيفـة محقق مروري ، ووظيفة محقق جنائي في مراكز الشرطة ، فالوظيفة واحدة الا ان مهامها وواجباتها تختلف من شعبة الى أخرى .

وتجدر الاشارة هنا الى انه يفضل أن يكون هناك وصف وظيفة خاص عند وجود أي اختلاف في مهامها وواجباتها عن الوظائف الأخرى المشابهة ، وعليه فانه من المفضل في المثال السابق أن يوضع وصف وظيفي لكل من المحقق المـروري ، ووظيفـة المحقق الجنـائي .

القسم الثاني :-

ويضم البيانات المتعلقة بالعلاقات الادارية الرأسية كما تظهر على هيكل التنظيم الاداري للجهاز ، وتشمل العناصر التالية :

١ ـ مسؤول تجـاه : وهنا يتم وضع لقب وظيفة المسؤول أو الرئيس المباشر لشاغل الوظيفة موضوع الوصف .

كما يتم أحياناً وضع رقم وظيفة الرئيس المباشر لتسهيل الربط بين الوظائف .

٢ ـ المسؤولين تجاهه : وهنـا يتم سرد ألقاب الوظائف التي يشرف عليها مباشرة شاغل الوظيفة موضوع الوصف .

كما يتم أحياناً وضع أرقام وظائف المسؤولين تجاه الوظيفة المعنية لتسهيل الربط بين هذه الوظائف .

القسم الثـالث : ويضم المهـام والواجبـات التفصيليـة للوظيفة ، ويجري تقسيمها عادة الى عنصرين رئيسيين :

١ ـ هـدف الوظيفـة : أو المسؤولية الأساسية للوظيفة ، حيث يجري عرض مختصر لهدف المهمة الخاصة بهذه الوظيفة وتحديد دورها الاشرافي والاداري والفني وتمييزه عن أدوار الوظائف الأخرى .

٢ ـ المهام والواجبات التفصيلية : وهنا يتم عرض المهام والواجبات والأعمال التفصيلية للوظيفة في شكل فقرات مستقلة يعرض كل منها مهمة محددة بشكل واضح يبرز المطلوب عمله ، ولماذا يتم القيام بهذا العمل وكيف يتم تنفيذه ، مع تحديد معدل التكرار والدورية ان وجد .

القسم الرابع : ويضم البيانات المتعلقة بالعلاقات الوظيفية والمهام والمسؤوليات الاستثنائية للوظيفة ، وتشمل العناصر التالية :

١ ـ العلاقات الوظيفية : وهذه عادة يصعب إظهارها على مخطط هيكل التنظيم الاداري لما قد يسببه ذلك من تعقيد في شكل المخطط وخشية أن يطمس معالم السلطة (والمسؤولية) المباشرة . وهنا يتم عرض العلاقات المهنية والفنية للوظيفة مع الوظائف الأخرى داخل الجهاز وخارجه في شكل فقرات مستقلة كل منها يعبّر عن أحد هذه العلاقات مع تحديد نوع العلاقة ومع من تتم ومتى يتم اللجوء الى هذه العلاقة الوظيفية .

٢ ـ المهام الخاصة : وهنا يتم عرض اللجان وفرق العمل الخاصة التي يشترك فيها شاغل الوظيفة بحكم وظيفته والتي تشكل عملاً استثنائياً وغير روتينياً يفضل فصله عن الأعمال الروتينية الدورية المشمولة في المهام والمسؤوليات .

القسم الخامس : ويضم المواصفات المطلوبة من الشخص المناسب لشغل هذه الوظيفة ، وهي تشكل الحد الأدنى للمؤهلات العلمية والعملية التي تمكنه من القيام بواجباته ومسؤولياته الخاصة بالوظيفة بالشكل المطلوب ، وتشمل العناصر التالية :

١ ـ الدراسة والتدريب : وهنا يتم تحديد المؤهل العلمي الذي يجب أن يحصل عليه المرشح لشغل الوظيفة قبل الالتحاق بها مع تحديد التخصص اذا لزم الأمر ، كما يشمل هذا العنصر تحديد التدريب الذي يجب أن يحصل عليه الموظف سواء قبل التحاقه بالوظيفة أو خلال عمله فيها ليتمكن من أداء مهامه الوظيفية على الشكل الأكمل .

٢ ـ الخبرة : وهنا يتم تحديد عدد سنوات الخبرة اللازمة لشغل الوظيفة مع تحديد نوع الخبرة وما اذا كانت في الجهاز أو خارجه .

٣ ـ المهــــارات: وهنا يـتم تحديد أي مهارات فنية أو فكرية ضرورية لشغل هذه الوظيفة ومستوى هذه المهارات بما في ذلك اللغات .

القسم السادس : ويضم البيانات اللازمة عمّن أعد وصف الوظيفة ومن اعتمدها وتاريخ اعتمادها .

وتجـدر الاشـارة هنا الى انه يمكن اضافة بعض العناصر الأخرى غير المشمولة في الأقسام الست أعلاه ، بهدف اعطاء صورة شاملة عن الوظيفة وتسهيل عملية تقييم الوظائف فيما بعد ، ومن أهم هذه العناصر :

١ ـ حدود الصلاحيات الممنوحة لشاغل الوظيفة .
٢ ـ حدود مسئولية الوظيفة .
ويشمل ذلك عدد من الأفراد العاملين تحت إشراف الوظيفة .
٣ ـ ظـــروف العمـــل .
٤ ـ معايير تقييم الأداء .

ثالثاً: المشاكل والعقبات التي تستدعي الاهتمام بوصف الوظائف :

قد يتجـه الجهـاز الشرطي الى التنظيم الاداري مع نمو عملياته وتنوع نشاطاته الا أنه في الغالب يهتم بموضوع التنظيم الاداري لدى بدء ظهور المشاكل وآنذاك يبدأ الجهاز باتخاذ القرارات السريعة ان لم تكن المتسرعة لحل هذه المشاكل دون تخطيط أو دراسة أو معرفة أي من المجالات تحتاج الى تنظيم .

وكذلك قد تجد الأجهزة التي تطبق هيكل تنظيمي واضح وبصورة متكاملة تجد نفسها أنها ما زالت تعاني من بعض المشاكل ، فما هي المؤشرات التي تستدعي الاهتمام بوصف الوظائف :

١ ـ الشكوى من تخطي المسؤول المباشر في الاتصالات والمراجعات التي يجريها الأفراد في المستويات الدنيا .
٢ ـ تردد ذوي الكفاءات من المسؤولين في استخدام كامل كفاءاتهم بسبب عدم وضوح خطوط السلطة والمسؤوليات والصلاحيات أو عدم وجود التفويض السليم والمكتوب .

٣ ـ تهرب المسؤولين من المحاسبة عن نتائج أعمالهم بحجة عدم وضوح حدود مسؤولياتهم .

٤ ـ الازدواجيـة في العمـل والجهـد نتيجـة التكـرار في المسـؤوليـات والصلاحيات أو عدم وضوحها .

٥ ـ ارتفاع معدل « دوران الافراد » ، أي التعاقب على الوظيفة الواحدة ، نتيجة سوء اختيار الشخص المناسب لشغل الوظيفة المناسبة ، وهذا بدوره ينتج عن عدم وجود (أو عدم استخدام) الوصف الوظيفي المناسب .

٦ ـ تأخر تنفيذ العمل وعرقلته نتيجة عدم وضوح العلاقات بين مختلف الوظائف .

٧ ـ الشكوى من عدم العدالة في الترقية أو تحديد درجات الأفراد أو منح الرواتب حسب الكفاءة والمؤهلات .

٨ ـ عدم القـدرة على تنفيذ برامج تقييم الأداء نتيجة عدم وجود معايير محددة وواضحة للمقارنة .

٩ ـ عدم القدرة على وضع برامج تدريب واقعية تأخذ بعين الاعتبار مؤهلات وكفاءات الأفراد وما ينتظر تحقيقه أو التوصل اليه نتيجة التدريب .

١٠ ـ انخفـاض مستـوى كفـاءة الأداء بشكـل عام نتيجـة عدم وضوح الواجبات والمهام والمسؤوليات لكل من الأفراد .

ان وصف الوظائف المبني على أساس هيكل تنظيم اداري واضح ومدروس يساهم بشكل مباشر وأساسي في حل المشاكل أعلاه ، الا ان هذا لا يعني أن عدم وجود وصف الوظائف هو السبب الوحيد لوجود هذه المشاكل كما لا يعني أن وصف الوظائف يحلهـا وحده بمعزل عن النواحي الأخرى من التنظيم والاشراف والمتابعة .

رابعاً : الأخطاء الشائعة في اعداد وتطوير وصف الوظائف :

يقـع بعض المسـؤولين في الادارات المختصـة (باعداد وتطوير وصف الوظائف) في العديد من الأخطاء عند وضع وتطوير وصف الوظائف ، وقد تعرضنا لذلك بالتفصيل من قبل الا انه من المفيد هنا حصر بعض الأخطاء الشائعة في اعداد وتطوير وصف الوظائف في الأجهزة خصوصاً وأنها ليست دائماً بارزة للعيان .

١ ـ عدم الانطلاق من هيكل تنظيم اداري يعكس الصورة الحقيقية للوضع الاداري المطبق فعلياً ، مما يجعل وصف الوظائف نظرياً ولا يصلح لأداء الأغراض المرجوة منه ، بل أيضا قد يزيد المشاكل الناتجة عن عدم تحديث هيكل التنظيم الاداري عمقاً وتعقيداً .

٢ ـ عدم توحيد وتعريف المصطلحات المستخدمة في كتابة وصف الوظائف ، واستخدام عبارات عامة ومبهمة مما يؤدي الى تعذر فهم ومقارنة وتحليل المهام والواجبات الواردة فيها والتي تطرأ عليها ، ويؤدي هذا الالتباس الى الازدواجية والتضارب في المهام وضياع المسؤولية مما يؤدي الى زيادة التكاليف وانخفاض الانتاجية .

٣ ـ الخلط بين الوظيفة والموظف ، والاتجاه الى وصف ما يقوم به الموظف الحالي واعتماد مؤهلاته ، بدلاً من وصف الوظيفة نفسها وتحديد متطلباتها بغض النظر عن شاغلها الحالي .

٤ ـ ادخال تفاصيل المهام العامة أو البديهية والمشتركة بين كل الوظائف ضمن وصف كل وظيفة . ان ذلك يؤدي حتما الى اطالة نص وصف الوظائف والى ضياع الفائدة منها وطمس أهمية الأعمال والمهام والمسؤوليات الأساسية .

٥ ـ ادخال التفاصيل المتعلقة بالاجراءات والنماذج مما يصعب الاستفادة من وصف الوظائف علماً بأن هذه التفاصيل يجب أن تكون مشمولة في أدلة منفصلة .

٦ ـ عدم إعلان وتعميم وصف الوظائف أو عدم أعلان وتعميم كل تطوير أو إضافة أو تعديل عليه بحيث يعبّر عن الواقع بتاريخ اليوم .

٧ ـ عدم استشارة وإشراك وكسب قناعة المسؤولين ، كل فيما يخصه ، خلال اعداد وصف الوظائف وعند كل عملية تطوير ، لتأمين التزامهم بالنصوص الواردة فيه ولكسب ولائهم بدل عدائهم تجاه التغيير .

٨ ـ إحداث تغيير في وصف الوظائف دون دراسة كافة النتائج المترتبة على ذلك ، وفي هذا المجال يجب الاجابة على التساؤلات التالية قبل اتخاذ اقرار التغيير :

أ ـ هل سيؤدي التغيير الى تكرار بعض المهام والواجبات الواردة في وصف وظيفة أخرى والتي يجب حذفها تلافياً للازدواجية والتضارب ؟

ب ـ هل سيؤدي التغيير الى إضافة / تعديل / حذف / بعض الأعمال

والمهام من وظيفة أخرى ؟ وما مدى تأثير ذلك على سير العمل وكفاءته ؟

ج ـ هل سيتطلب التغيير تعديلاً في الدرجات أو المؤهلات المطلوبة من شاغل الوظيفة ؟ وما مدى تأثير ذلك على سلم الدرجات والرواتب ؟

د ـ ما تأثير التغيير على الوظائف الأخرى ؟ هل تم بحث هذا التأثير مع المسؤولين عن هذه الوظائف ؟

هـ ـ هل سيؤثر التغيير على وضع الأفراد وعلى المزايا الممنوحة لهم ؟ وبالتالي على الروح المعنوية وعلى مستوى الولاء للعمل ؟

أسلوب العمل لوضع نظام وصف الوظائف

تحدثنا في السابق عن وصف الوظائف وموقعه من التنظيم العام للجهاز الشرطي وتناولناه بشيء من التفصيل . ولكي يتم وضع هذا النظام بصورة منهجية وفي اطاره الصحيح . لضمان نجاحه وتحقيقه للأهداف المرجوة منه ، يجب على المسؤولين اتباع الأسلوب المرحلي الذي يشمل التخطيط والتنفيذ والمتابعة ، كما يلزم لنجاح هذا الأسلوب تأمين العناصر التالية :ـ

١. تحديد واضح ومحدد لأهداف (مشروع نظام وصف الوظائف) بمعايير يسهل الرجوع اليها واستخدامها لقياس درجة النجاح .
٢. وضع خطة عملية لتحقيق هدف كل مرحلة من مراحل مشروع نظام وصف الوظائف (أي برنامج عمل مسبق ومحدد) .
٣. تحديد وتوفير العناصر البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ البرنامج في كل مرحلة .
٤. تحديد نوع وأسلوب جمع وتوفير المعلومات الواقعية والصحية عن الوضع الحالي ، وتأمين صلاحيات الحصول عليها .
٥. تأمين وتعاون ودعم المسؤولين في القيادة العليا وفي المستويات الادارية الأخرى ، بما فيه اشتراكهم في مراحل العمل واطلاعهم على النتائج
٦. تدوين كافة المعلومات وحفظ كافة المستندات والنماذج والتقارير التي تنتج خلال مراحل وخطوات تقديم العمل بشكل منسق يسهل الرجوع اليها .

أما المراحل الأساسية المتبعة في تحقيق مشروع وضع وتطوير نظام وصف الوظائف تكون كالتالي :ـ

المرحلة الأولى : التخطيط للمشروع :

وتشمل اختيار المسؤول عن المشروع ووضع برنامج العمل للمراحل التالية ، التي تضم خطوات جمع المعلومات التفصيلية وتحليل المعلومات وكتابة وصف الوظائف ، حتى مرحلة اخراج دليل وصف الوظائف بشكله النهائي .

المرحلة الثانية : جمع وتبويب المعلومات التفصيلية :

يتم تنفيذ هذه المهمة حسب البرنامج الوارد في المرحلة السابقة ، وتشمل الاتصالات وجمع وتنسيق المعلومات ، بهدف استنباط صورة حقيقية وواقعية عن توزيع المهام والواجبات والعلاقة بين مختلف الوظائف .

المرحلة الثالثة : تحليل المعلومات ووضع التوصيات :

يتم في هذه المرحلة تحليل المعلومات والحقائق التي تم تجميعها خلال مرحلة جمع المعلومات التفصيلية ، وانطلاقاً من المبادىء والقواعد العلمية والعملية ، تمهيداً لوضع ومناقشة واعتماد التوصيات والأساليب الواردة بشأن تسميات الوظائف ، واعادة توزيع المهام والواجبات دون ازدواجية أو تضارب أو ثغرات .

المرحلة الرابعة : كتابة وصف الوظائف واعداد الدليل النهائي :

تتم كتابة وصف الوظائف ووضع الدليل على أساس نتائج التحليل والتوصيات المعتمدة في المرحلة السابقة ، ويشمل ذلك بالاضافة الى صُلب الدليل وهو « وصف الوظائف » المشمولة في هيكل التنظيم الاداري : « حصر المبادىء والأسس » التي تم على أساسها وضع وصف الوظائف و « تحديد الوصف المشترك » لوظائف المستويات الادارية المختلفة ، و « وصف الوظائف الجماعية » بالاضافة الى « قواعد استخدام وصيانة وتطوير الدليل ». وتكون الخطوة الأخيرة في هذه المرحلة وضع واعتماد برنامج عمل لتطبيق التوصيات التي تشمل التعديلات المقترحة على الوضع الحالي .

المرحلة الخامسة : تطبيق التوصيات ومتابعة النتائج :

يتم تطبيق التوصيات حسب برنامج العمل الموضوع والمعتمد في المرحلة السابقة ، وتشمل هذه المرحلة الأخيرة توزيع نسخ من الدليل على المسؤولين في الوحدات الادارية الرئيسية مع اخطار الأفراد بوصف الوظائف الخاصة بهم ، ومن ثم متابعة الالتزام بوصف الوظائف الموضوعة ، بما فيه التركيز على مراقبة تطبيق التعديلات المعتمدة على الوضع السابق . وتشمل هذه المرحلة أيضا متابعة سير عملية التطبيق عن طريق تحليل النتائج والتوصية بتعديل أو تعزيز أو تطويروصف الوظائف .

مراحل وضع نظام وصف الوظائف

المرحلة الأولى التخطيط

تحديد هدف النظام

اختيار المسؤول عن النظام

الدراسة المبدئية

وضع برنامج العمل

اختيار فريق العمل

اعتماد برنامج العمل

المرحلة الثانية جمع وتبويب المعلومات

جمع المعلومات التفصيلية

هيكل التنظيم الاداري

السياسات والاجراءات

توزيع المهام والواجبات

المرحلة الثالثة تحليل المعلومات ووضع التوصيات

مسميات الوظائف

توزيع المهام والمسؤوليات

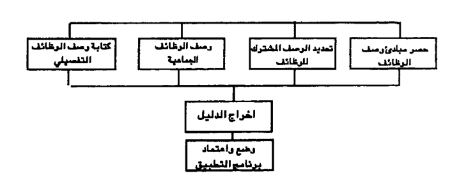
العلاقات الرأسية والوظيفية

المؤهلات

وضع التوصيات

عرض ومناقشة واعتماد التوصيات

المرحلة الرابعة كتابة وصف الوظائف واعداد الدليل



القيادة العامة لشرطة دبي	وصف وظيفة	التاريخ :	رقم الوظيفة :
الوظيفة :		الوحدة : إدارة النقــل والأنقــاذ	

مسؤول تجاه :

المسؤولون تجاهه :

هدف الوظيفة :

المهام والواجبات التفصيلية :

العلاقات الوظيفية :

مواصفات شاغل الوظيفة

الدراسة والتدريب :

الخبرة :

المهارات واللغات :

الفصل الثاني
الإشراف الإداري

تدور في الأجهزة الشرطية الكثير من العمليات التي يتم بموجبها تنفيذ إجراءات ادارية يكون هدفها أخيرا انجاز عمل ما ، أو اتخاذ قرار ما يخدم أهداف ومرامي الأجهزة ، حسب المهام والواجبات الموكلة اليه ، وهناك ثلاثة قواعد رئيسية يجب أن تتوافر في كل جهاز من أجل القيام بتحقيق أهدافه ومراميه .. وهي :ـ

أولاً : العنصر البشري :ـ

ويتكون من مجموعة الأفراد العاملين بالجهاز في اداراته وأقسامه ومراكزه المختلفة ، ولهذه الموارد البشرية احتياجاتها ومتطلباتها التي يجب على الجهاز العمل والاجتهاد على توفير قسط منها ، كما عليهم واجبات وظيفية يجب القيام بها للوصول ولتحقيق أهداف الجهاز .

وبمعنى آخر ، بقدر ما نقر بأن للعنصر البشري احتياجات ومتطلبات تسعى المنشأة لتحقيقها ، يجب أن نقر أيضا أن للجهاز احتياجات ومتطلبات يجب على الأفراد العاملين فيه السعي الى تحقيقها وترجمتها الى عمل ملموس يحقق في النهاية أهداف الجهاز وسياساته وخططه ، مما يعود علي الجهاز وعليهم بالنفع والفائدة المرجوة .

أما الموارد المادية فهي جزء مكمل وضروري لتحقيق وتوفير متطلبات واحتياجات الموارد البشرية ، ومتطلبات الجهاز على السواء ، اذ ان عدم وجود الموارد المادية يعوق الجهاز من تحقيق أهدافه والقيام بواجباته ، كما يعوق متطلبات واحتياجات الأفراد العاملين فيه .

ثانياً : العنصر الاداري التنظيمي :ـ

ويتكون هذا من العمليات الادارية الضرورية لأي جهاز لتحقيق أهدافه ،

ومثـال لذلك التخـطيـط ، التنـظيم الاداري ، التـوظيف ، التوجيه ... الخ ويتضمن هذا العنصر تقييم الهيـاكـل التنـظيمية الملائمة لمهام وأهداف الجهاز ، وتوظيف وتعيين العناصر البشرية القادرة على القيام بتلك المهام ، وتخـطيـط قنـوات الاتصال الفعّالة ، وقيادة العاملين وتوجيههم والاشراف الاداري على أدائهم .

ثالثاً : العنصر التكنولوجي « التقني » :ـ

ويشمـل هذا العنصر المعـرفة والمهارات السلوكية المناسبة لأداء العمل بالنسبة لكل العاملين على مختلف المستويات ، كما يعني العنصر باستخدام الأدوات والآلات والمعدات التكنولوجية الحديثة بالقدر الذي يمكنه من متابعة التطورات العام والعالمي ، وذلك حتى يتماشى الجهاز مع البيئة الخارجية ومستلزماتها .

ويهمنا في هذا المقام التعرض لجانب مهم يؤثر بطريقة مباشرة على أداء الجهـاز بشكل عام من أجل تحقيق أهدافه ومراميه .. ونعني بذلك عملية الاشراف الاداري أو الرقابة الادارية .

اهميـة الاشراف الاداري :ـ

ربمـا يسـأل سائل هل هناك حاجة للإشراف والرقابة الادارية ؟ وتأتي الاجـابة بالايجاب ، وذلك لأن عملية الاشراف ترتبط ارتباطا وثيقاً بتحقيق الأهـداف العـامة للجهاز ، وفق الخطط والسياسات التي وضعتها القيادة العليا للجهاز أثناء عمليتي التخطيط والتنظيم .

وبما ان الاشراف وسيلة ادارية لتحقيق الخطط والسياسات ، إذن فهو مرتبط بعملية التخطيط ، ومن الناحية الأخرى نجد أن الاشراف يعني بالأداء حجماً وتوزيعاً وتنسيقاً لذلك نجده مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بعملية التنظيم .

وكمـا نعلم فإن الاشراف يجب أن يكون عملية متصلة بالتنفيذ ، وهذا التنفيذ يقوم به أفراد عاملون كل حسب مقدراته ومهاراته واستعداده للقيام بأداء العمل الموكل اليه وفق معايير متفق عليها سلفاً .

الا ان الأمـر ليس سهلاً كما يبدو من الوهلة الأولى ، اذ ان هناك عدة

عوامل تؤثر في أداء الأفراد العاملين ، مثال ذلك تغيير الظروف التي يؤدون العمل تحتها ، أو الأدوات والمعدات التي تساعد على أداء العمل المناط ، أو المناطق التي يعملون فيها ، أو الوقت الذي يؤدون فيه العمل ... الخ .

ولا بد أن تنتج عن تلك المتغيرات انحرافات تصاحب التنفيذ مما قد يؤثر على الأداء سلباً وايجاباً ، وهنا تأتي الحاجة للإشراف الاداري لتقليل تلك الانحـرافات بقدر الإمكان والتأكد من جودة الأداء وتنفيذه حسب الخطط والسياسات العامة .

وعلى صعيد آخر تأتي أهمية الاشراف الاداري في انها تمكن قيادة الجهاز من استكشاف ومعرفة تلك الانحرافات ـ خاصة تلك التي تعوق أداء العمل ـ في وقت كاف يمكن القيادة من وضع الخطط التصحيحية اللازمة لتلافي أي أخطار تترتب على تلك المفارقات .

تعريف الاشراف الاداري :ـ

تعنى عملية الاشراف الاداري توجيه ومراقبة كل ما يدور في الجهاز من أنشطة تنفيذية وادارية من أجل تحقيق الغرض من انشائه ، وبأقل قدر من التكلفـة في المـوارد البشريـة والمادية والتكنولوجية ، وتحقيق أكبر قدر من النتائج كماً وكيفاً .

عنـاصر الاشراف الاداري :ـ

وللاشراف الاداري عدة عناصر ، وتشمل هذه العناصر الآتي :ـ

اولاً : **الهـدف** : ويقصـد به الذي من أجله أنشيء الجهاز والادارات والمراكز والأقسام التابعة له .

ثانياً : **التنـظيم** : ويعني ذلك تنظيم الأفراد العاملين من حيث المهام والواجبات الوظيفية وتنظيم العمل الاداري من حيث الحجم والتوزيع .

ثالثاً : **طريقة العمل** : وتعني ذلك التسلسل المنطقي والمعقول للخطوات الادارية وكيفية ترابطها لانجاز العمل المراد تحقيقه .

رابعاً : **الأفراد العاملين** : ويعني ذلك شؤون الأفراد العاملين من حيث الاختيار والتعيين والترفيع والتدريب ... الخ .

خامساً : **بيئـة العمل** : وتشمل الظروف والزمان والمكان ، كالمناخ العام الداخلي الذي يسود أثناء القيام بالمهام التنفيذية .

سادساً: **الأدوات والمعـدات** : وتشمل ما يحتاجه الأفراد العاملون من أدوات مكتبية ومعدات أو أجهزة تساعده على انجاز العمل بطريقة سهلة وهادفة .

أهـداف الاشـراف الاداري :ـ

للاشراف الاداري عدة أهداف يمكن أن نجملها في الآتي :ـ

اولاً: مساعدة القيادة في التأكد من أن الأداء في كافة ادارات ومراكز وأقسـام ومخـافـر الشرطة يتم تنفيـذه وفقاً للنظم والسياسات الموضوعة للجهاز .

ثانياً: التأكد من أن وسيلة أو طريقة الاشراف الاداري موحدة في كل ادارات ومـراكـز وأقسـام ومخـافـر الجهاز ، مما يسهل عملية التخطيط والتنظيم والتنسيق والمتابعة .

ثالثاً: اكتشـاف الانحرافات والمفارقات عند مرحلة التنفيذ والأداء في الوقت المناسب ، مما يسهل عملية تصحيحها قبل فوات الأوان ، وبالتالي تفادي أي مخاطر يمكن أن تنتج عن تلك المفارقات .

رابعاً: مسـاعـدة قيادة الجهاز في التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات السليمة في المستقبل .

خامساً: المسـاعـدة على تحقيق التنسيق والتعـاون بين ادارات ومراكز وإقسام ومخافر الجهاز وفق معايير للأداء محددة ومتفق عليها .

سادساً: تقليل التكلفة والمصروفات التي تنتج عن سوء استعمال واستغلال الموارد المتاحة ـ بشرية كانت أم مادية .

سابعاً: تطويع سلوك الفرد في الجهاز على نمط معين وفق القيم والمعايير التي يرتضيها الجهاز ، مما يساعد على التحكم في تصرفاته أثناء تأدية العمل .

ثامناً: تزويد المرؤوسين بالمعرفة العلمية ذات الصلة بالعمل وإكسابهم المهارات اللازمة لتطوير العمل وأدائه على الوجه الأمثل .

تاسعاً: العـدالة والانصـاف في توزيع العمل على المرؤوسين مما يحقق الشعور بالمساواة ، وتلافي الشعور بالتذمر وعدم الرضا الوظيفي .

دورة الاشراف الاداري :ـ

تتم عملية الاشراف الاداري في خطوات يتصل بعضها البعض في دورة متكاملة تحقق في النهاية أهداف الاشراف ككل .

وتتكون هذه الدورة من ثماني نقاط .. نقوم بسردها وشرحها باختصار ، وهي :ـ

١٠ قياس وتقييم الأداء الحالي .
٢٠ تحديد المستوى المطلوب للأداء .
٣٠ مقارنة الأداء الحالي بالمستوى المطلوب .
٤٠ تحديد المفارقات والانحرافات بين الأداء الحالي والمستوى المطلوب .
٥٠ تحليل المفارقات وتحديد أسبابها .
٦٠ وضع خطة لازالة الانحرافات وتحسين وتطوير الأداء .
٧٠ تنفيذ الخطة التصحيحية .
٨٠ التأكد من تطوير الأداء وفق الخطة التصحيحية .

أولاً : قياس وتقييم الأداء الحالي :ـ

يتم قياس الأداء الحالي وفق معايير محددة ومتفق عليها ، والمعيار هو أداة تخطيطية واجرائية في نفس الوقت ، الهدف منها معرفة الكم والكيف اللذان يتم بهما تنفيذ الأداء . كما يهدف المعيار الى قياس واجبات ومهام الوظيفة والاجراءات المتبعة لأدائها .

وقياس الأداء يعني معرفة وتسجيل ـ في حالة وظيفة الكاتب مثلا ـ عدد الخطابات الواردة للمكتب أو الصادرة منه ... الخ .

كما يعني القياس معرفة الكيف (الجودة) التي يتم بها الأداء وفي الحالتين (الكم والكيف) يجب أن يتم تسجيل قياس الأداء كتابة .

ثانياً : تحديد المستوى المطلوب للأداء :ـ

كل عمل يجب أداؤه ـ من الناحية النظرية على الأقل ـ على مستوى مطلوب من الكفاءة والكفاية والجودة .

فالكفاءة تعني القيام بالعمل بقدر كبير من المعرفة ، والمقدرة الادارية والفنية والكفاية تعني انجاز أكبر قدر ممكن من الانتاج والعمل بأقل قدر من التكاليف والمصروفات ، والجودة تعني أن تكون مخرجات العمل (OUT-PUT) - ذات مستوى رفيع حسبما تراه القيادة والجهاز بشكل عام .

على الصعيد الآخر يجب أن يكون هناك حد أعلى (مستوى) مطلوب ومتفق عليه ، وفق معايير محددة للأداء أو المستوى المطلوب ، كما يكون هناك حد أدنى لمستوى الأداء .

وهنا نشير الى انه يجب ألا يكون الحد الأعلى لمستوى الأداء أكبر من مقدرة ومهارات الأفراد العاملين لكيلا ينتج عن ذلك احباط أو تذمر لديهم . وألا يكون الحد الأدنى لمستوى الأداء أقل من مقدرتهم كيلا تهدر إمكاناتهم على العطاء وإمكانات الجهاز في الاستفادة من مقدرات ومعرفة الأفراد العاملين فيه . وتأتي أهمية تحديد المستوى المطلوب للأداء في أنه يمكن بموجبه معرفة الكم والكيف اللذين بموجبهما يتم الأداء وفق المعايير الاشرافية المتفق عليها لتخدم في النهاية أهداف ومرامي الجهاز ككل . ويعني تحديد المستوى المطلوب بالضرورة اجراء نوع من المقارنة .. نتطرق اليه في الخطوة التالية .

ثالثاً : مقارنة الأداء الحالي بالمستوى المطلوب :-

وهذه الخطوة الاشرافية تعني مقارنة الأداء الحالي - كما وضع بعد قياسه وتسجيله وفق المعايير المتفق عليها - مع المستوى المطلوب كماً وكيفاً .

ولعله من المفيد أن نعطي بعض الأمثلة لتوضيح أهمية مثل هذه المقارنة ، فنعطي أولاً مثالاً عن قياس الكم .

فإذا أخذنا عمل الطابع على الآلة الكاتبة - مثلا - نجد أنه من ناحية الكم ، ربما يقوم بطباعة ستة خطابات ، بينما يكون المستوى المطلوب هو عشرة خطابات ، ويتوقف تحديدها بالطبع على كمية العمل ، سرعة الطابع والامكانات المتاحة له لأداء العمل ... الخ .

هنا يجد المسؤول (المشرف) الاداري ان ما تم انجازه بالفعل (٦ خطابات) يقل عن المستوى المطلوب (١٠ خطابات) بفارق اربعة خطابات

في اليوم ، فيسجل هذا الفارق بهدف دراسته وتحليله لمعرفة الأسباب .

أما من ناحية الكيف ، فان المستوى المطلوب والوضع الأمثل يتطلبان أن تأتي الخطابات المطبوعة خالية من الأخطاء المطبعية واللغوية ، الا انه في كثير من الأحيان يكتشف المسؤول المباشر الكثير من الأخطاء عند مراجعته للخطابات قبل توقيعها ، فهذه الأخطاء تفسد المعنى المقصود ولا يحسن السكوت عليها . ويأتي هنا دور عملية الاشراف الاداري للوقوف على مثل هذه المفارقات والانحرافات ، والقيام بتسجيلها بغرض دراستها وتحليلها لمعرفة أسبابها والعمل على تلافيها مستقبلاً .

وبالطبع يمكن القيام بعملية المقارنة هذه في كل المعاملات الادارية في كل الادارات والأقسام والمراكز ، وبالنسبة لكل الوظائف على مختلف مستوياتها .

رابعاً : تحديد المفارقات بين الأداء الحالي والمستوى المطلوب:

ينتج عن عملية المقارنة بين الأداء الحالي والمستوى المطلوب ـ كما ذكرنا آنفاً ـ تحديد المفارقات والانحرافات في العمل ، سواء أكان بالنسبة للفرد العامل وحده ، أو بالنسبة للمكتب ، أو الوحدة الادارية ككل ، أو بالنسبة للقسم والادارة ، أو حتى الجهاز بأكمله .

وهنا يجب على المسؤول (المشرف) الاداري أن يسجل كتابة كل المفارقات كما وجدها ولاحظها عند القيام بخطوة المقارنة ، لأن ذلك يساعد كثيراً في إجراء الخطوة التالية ، وهي التحليل لتلك المفارقات والانحرافات .

ان عدم تسجيل المفارقات والانحرافات ، والاعتماد على الذاكرة والملاحظة العابرة ، فيه اضعاف لدراسة تلك المفارقات وتحليلها ، وبالتالي معرفة أسبابها ، وعند القيام بهذه الخطوة لا بد من تحديد الشخص المسؤول عن حدوث تلك المفارقات ومدى مسؤوليته ، وما اذا كانت المسؤولية تقع ضمن مهامه وواجباته الوظيفية أم لا ؟ .

خامساً : تحليل المفارقات وتحديد أسبابها :ـ

وتأتي هذه الخطوة كتسلسل طبيعي بعد خطوة المقارنة آنفة الذكر ، وهنا

يقـع على عاتق المشرف الاداري ـ الرئيس المبـاشر مثـلا ـ تحـديـد أبعاد المفارقات والانحرافات في الأداء ، وعليه ايجاد اجابات على الأسئلة التالية :

أين تقع هذه المفارقات ؟ في أي وحدة وفي أي وظيفة ؟ لماذا تقع المفارقات ؟ هل أسبـاب ذلك تعود للشخص الذي يؤدي العمل ؟ هل هي متصلة بعدم معـرفـة الموظف بواجباته ومهامه الوظيفية . . وما هي ؟ هل هناك قصور في المعرفة ؟ والادراك بمتطلبات العمل والوظيفة ؟ هل هناك نقص في المهارات العملية والسلوكية بالنسبة للموظف ؟ أم يا ترى ترجع المفارقات لعدم وضوح التوجيهات من الرئيس المباشر ، أم لنقص في الأدوات والمعدات المساعدة على العمل؟ . . . الخ .

من المسؤول عن تلك الانحـرافات ؟ هل هو الموظف ؟ هل هو الرئيس المباشر ؟ أم أن المسؤولية مشتركة ؟ وما هو نصيب كل منهما من تلك المسؤولية ؟ فيجب على المسؤول (المشرف) الاداري كتابة كل المفارقات وأوجه القصور ، ثم تحديد نوعها (هل هي سلوكية ؟ هل هي اجرائية ؟ هل هي فنية ؟ . . . الخ) .

وذلك بغـرض العمـل على تصحيحهـا وفق خطة مدروسـة ، ومبنية على المعلومـات التي توصـل اليهـا المشرف الاداري عنـد قيامه بخطوة تحليل المفارقات ومعرفة أسبابها .

سادساً : وضع خطة لازالة المفارقات :ـ

بنـاء على ما تقـدم ذكـره ، واتخـاذه من خطوات ، يصبح من المنطقي والضروري وضع خطة عملية لازالة المفارقات والانحرافات ، وبالتالي تطوير الأداء مستقبلًا ، ويجب أن تكون الخطة واضحة من حيث الأهداف ، وعملية من حيث التنفيذ ، ويجب أن تعني بالجوانب المعنية بطريقة محددة وواضحة حتى تحقق الهدف المنشود وهو تطوير الأداء بإزالة تلك المفارقات والانحرافات .

ومثال ذلك .. إذا تبين للمسؤول (المشرف) الاداري ان المفارقات ناتجة عن افتقـار الفـرد أو المـوظف لبعض المهارات السلوكية الأساسية لتأدية واجبـاتـه ومهـامه الوظيفية ، وجب أن تتضمن الخطة التصحيحية برامج تدريبيـة محـددة تحقق في النهـاية إكساب الفرد أو الموظف تلك المهارات

المفقودة ، وإذا تبين من التحليل والدراسة أن المفارقات ترجع الى نقص في الأدوات والمعدات وجب توفيرها . وإذا كان السبب يرجع لعطب في الآلات المساعدة على أداء العمل وجب إصلاحها ... الخ .

سابعاً : تنفيذ الخطة :ـ

بعد القيام بكل الخطوات السابقة ، والتأكد من صحة المعلومات والاجراءات ووضع خطة واضحة وعملية ، لا يبقى شيء سوى وضع تلك الخطة المدروسة موضع التنفيذ ، ومن المؤمل ـ طبعا ـ أن تكون نتائجها تطويرا للأداء ، وتحقيقاً لأهداف الاشراف الاداري ، وبالتالي تحقيق أهداف الجهاز .

ويجب ألا ننسى أن جزءاً مهماً ومرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بتنفيذ الخطة يتمثل في عملية المتابعة للتنفيذ ، وذلك للتأكد من أن كل شيء يسير وفقاً للأهداف الموضوعة ، وليتمكن المسؤول (المشرف) الاداري من تلافي أي انحراف قد يصاحب تنفيذ الخطة .

ثامناً : تحسين الأداء :ـ

هذه الخطوة الأخيرة تعني التحقق من أن الأداء قد تحسن نتيجة لتنفيذ كل الخطوات السابقة في تسلسل منطقي وهذه النقطة بمثابة النتيجة المرجوة من كل ما سبق ذكره ، وهي نتيجة الجهد الذي بذل منذ أن بدأت عملية الاشراف الاداري .

وللتأكد من تحقيق تلك النتيجة المرجوة ـ أي تطوير الأداء ـ لا بد وأن تكون المتابعة ملازمة للتنفيذ ، وأن تكون هناك عملية للتغذية الراجعة (FEED-BACK) أي معرفة نتائج كل خطوة ، أو جزء منها بحال اتخاذها بهدف تلافي أي انحراف في الوقت المناسب .

هنا تجدر الاشارة الى أن تحقيق هذه الخطوة يمثل في نهاية المطاف وضعا جديداً لحالة العمل والأداء ، وهي بمثابة الأداء في الوقت الحالي ، والتي بدأنا بها دورة الاشراف الاداري .

وعليه تبدأ الدورة من جديد للتحسين والتطوير الذي وصلنا اليه بعد اتخاذ الخطوات التي تضمنتها دورة الاشراف الاداري ، فالاشراف الاداري إذن عملية مستمرة بهدف التطوير الوظيفي والتغيير والارتقاء نحو جهاز أفضل .

الفصل الثالث

إجــراءات العـــمل

تعـريف الاجراءات :

تقـوم كل الأجهـزة الشرطيـة والأمنيـة بسلسلة أو بأنـواع متعددة من العمليات والأعمال الكتابية لأجل انجاز معاملاته ، ويطلق على هذه الأنواع من الأعمال عدة مسميات ، كإجراءات العمل ، أو طرق وأساليب العمل ، أو روتـين العمـل ، وتعتبر هذه الاجراءات أي كانت مسمياتها وسائل القيام بالأعمال وبدونها لا يمكن إنجاز أي عمل من الأعمال .

فهي سلسلة من العمليات الكتابية ، يشترك فيها عدد من الأفراد في ادارة ما ، أو في عدة أدارات ، وتصمم لأجل التأكد من أن العمليات المتكررة تعالج بطريقة موحدة .

فيتم القيام بالاجراءات ، أو الروتين على شكل خطوات تفصيلية متسلسلة (خطوة ، خطوة) الى أن تصـل المعـاملة الى الخطوة الأخيرة من خطواتها المحـددة لهـا حيث تنتهي إجـراءات المعـاملة ويقـدم النـاتج الى الأفراد المستفيدين من هذه المعاملة على شكل اذن أو رخصة أو تصريح ، ومثال ذلك رخصة قيادة سيارة أو تصريح حمل السلاح ، أو إذن خروج من المطار ... الخ من العمليات المختلفة .

فالاجـراءات هي طرق محـددة سلفا لكيفية القيام بالأعمال وهي خطط موضـوعة للأفراد لأجل اتباعها عند القيام بالأعمال المتكررة ، وهي تترجم الخطط والسياسات العامة الى اسلوب محدد لاتخاذ القرارات والقيام بالأعمال .

وعليـه يمكن أن نعرف اجراءات العمل ، بأنها الخطوات التفصيلية أو المـراحل التي تمر بها المعاملة من البداية الى النهاية ، أو كما عرّفها أحد الباحثين (ر تشارد نيوشل) بأنها : سلسلة من العمليات الكتابية ، يشترك

فيها عدد من الأفراد في ادارة ما أو في عدة ادارات ، وتصمم لأجل التأكد من أن العمليات المتكررة التي تعالج بطريقة موحدة .

الجهة التي تحدد الاجراءات :

من الأمور المسلم بها أن الأجهزة والدوائر الحكومية تنشأ بموجب قانون أو مرسوم أو نظام أو قرار أو أمر ، وذلك حسب ما تحدده القوانين والأنظمة السائدة في الدولة .

فالقانون أو النظام المرسوم الذي تنشأ بموجبه (ادارة ما) يحدد عادة الأهداف العامة للادارة ولا يبين النواحي التفصيلية لتنفيذ تلك الأهداف كالاجراءات وطرق العمل الواجب اتباعها ، ويوكل أمر وضع تفصيلات الاجراءات الى الرؤساء والمشرفين الذين يقومون بتحديد الاجراءات ثم بنقلها وشرحها الى الأفراد التنفيذين في قاعدة الهرم (والسلم القيادي) ليقوموا بتنفيذ الأعمال حسب الاجراءات المعتمدة والمصدق عليها من قبل الرئيس أو القائد الأعلى للجهاز .

أهداف وفوائد الاجراءات :ـ

مما لا شك فيه ان الاجراءات المبسطة للأعمال والعمليات تحقق أهدافاً وفوائد متعددة للجهاز ولأفراد الجمهور المنتفعين ، فهي لا تؤدي الى تخفيض النفقات فحسب بل انها تساعد أيضا على زيادة كفاءة وفعالية الجهاز في القيام بأعماله ، ومن فوائد وأهداف الاجراءات ما يأتي :ـ

١ ـ الاسراع في إنجاز العمليات والمعاملات :ـ

ان النظام المتقن والمحدد مسبقاً للخطوات المتسلسلة التي تمر فيها العمليات والمعاملات يؤدي الى الاسراع في انجاز الأعمال ، ويقلل من أوقات الانتظار على مكاتب الأفراد لأجل معرفة الخطوات التي يجب أن تمر بها المعاملات ، ويؤدي ذلك بالتالي الى الاسراع في انجاز المعاملات .

٢ ـ توحيد أداء الأعمال والعمليات في الوحدات الادارية :ـ

تحدد للأعمال والعمليات المشابهة اجراءات عمل موحدة تؤدى بنفس الطريقة عندما تتكرر تلك الأعمال أو العمليات ، ويؤدي ذلك الى توحيد

الأعمال والاجراءات الادارية أو الكتابية في المكاتب (ومثال ذلك توحيد جميع الاجراءات بمراكز الشرطة المختلفة) .

٣ ـ تخفيض نفقات الأعمال والعمليات الكتابية :ـ

ان اعتماد اجراءات موحدة للمعاملات المتشابهة يؤدي الى تصميم نماذج واستمارات وسجلات موحدة لها ، مما يؤدي الى تحقيق بعض التخفيض في نفقات القيام بالأعمال الكتابية .

٤ ـ التقليل من المجهود الفكري للأفراد :ـ

تساهم الاجـراءات في التقليـل من المجهود الفكري والعصبي للأفراد العـاملين بالجهـاز فالقـادة أو الرؤسـاء يقـومـون بوضع سياسة موحدة وإجراءات موحدة لمعالجة الموضوعات المشابهة من المعاملات ، ويقوم الأفراد التنفيذيون بتنفيذ تلك السياسات ولا يتوقفون عند قيامهم بتلك الأعمال أو العمليات بالتفكير طويلا في الاجراءات التي سيتخذونها على المعاملة في كل مرة تمر عليهم ولا يرجعون للقادة أو الرؤساء الا في الحالات الاستثنائية ، وعندما تبحث تلك الأمور الاستثنائية ويتخذ بخصوص اجراءاتها قرار ما يصبح سابقة في الجهاز يرجع اليها في معالجة الأمور المشابهة لها في المستقبل (وهي تعني تعديل ضمني للاجراءات في بعض الأحيان) .

٥ ـ تجنب الارتجالية في القيام بالأعمال بالجهاز :ـ

ان وضع سياسات واجراءات محددة لمواجهة الحالات والاحتمالات التي تواجه سير العمل في الجهاز ، واتباع الأفراد لها عند قيامهم بأعمالهم ، يؤدي الى القيام بالأعمال بشكل متجانس ويقضي على الفوضى والارتجالية في الجهاز وذلك عنـدما يسمح لكل فرد أن يقوم بتنفيذ الأعمال والعمليات كل حسب أهوائه وطريقته الخاصة :ـ

٦ ـ السيطرة والرقابة على تنفيذ الأعمال :ـ

بوجود خطوات متسلسلة ومحددة سلفاً لسير العمليات والمعاملات يعتبر ضمـانـاً كافياً بان كل المعاملات والعمليات تنفذ حسب الطريقة والأسلوب المقـرر لهـا مسبقـا ، ويقلل ذلك من فرص الخـطأ والنسيـان عند القيام

بالأعمال ، ويساعد المسؤولين على احكام السيطرة والرقابة على تنفيذ الأعمال .

٧ ـ التقليل من تذمر الأفراد العاملين :ـ

يشعر الافراد دائماً بالرضا والقبول اذا كانت الاجراءات التي يتبعونها مبسطة وحديثة عند أدائهم لأعمالهم ومهامهم ، وبالعكس من ذلك تماما اذا شعروا بأنهم يؤدون أعمالا معقدة واجراءات بالية فانهم يتذمرون ويتقاعسون عن أداء أعمالهم ، فتبسيط الاجراءات والأعمال من شأنها أن تساعد على رفع معنويات الأفراد وزيادة تفانيهم وحبهم لأعمالهم .

سلبيات الاجراءات :ـ

قد لا يتفهم البعض مزايا وايجابيات الاجراءات ويستخدمونها استخداما غير سليم في بعض الحالات ، فتصبح الاجراءات مع مرور الوقت وتشبع الأفراد بها (خاصة القدامى لاقتناعهم بأن هذه الاجراءات لا يفهمها سواهم) معقدة وطويلة ومملة تؤدي الى تأخير إنجاز الأعمال والى تذمر الجمهور منها .

وقد شاع استخدام اصطلاح روتين في أغلب البلاد العربية على الاجراءات الطويلة والمعقدة في الأجهزة الحكومية ، واصطلاح روتين أصبح له مفهومه ، عند الأفراد العاملين والمواطنين غيّر المفهوم الحقيقي والعلمي لهذه الكلمة .

فروتين العمل يقصد به من الناحية العلمية اجراءات العمل (وليس التعقيد والتطويل في خطوات العمل) والروتين يعني سلسلة الخطوات التي تمر فيها المعاملة عند القيام بالعمل ، وتؤدي كل خطوة من الخطوات بنفس الترتيب ، وبنفس الطريقة والأسلوب في كل مدة تتكرر فيها المعاملة .

والروتين حسب المفهوم الشائع والسلبي عند الأفراد العاملين بالجهاز وأفراد الجمهور يؤدي الى تأخير المعاملات تأخيراً غير طبيعي ، لذا فانه يعتبر من الأمراض الادارية التي تعانى منها الكثير من الأجهزة الحكومية ، والروتين بتوحيده للعمليات والقرارات لكل نوع من الأعمال المتشابهة ، من شأنه أن يقلل من التفكير بالنسبة للأفراد والموظفين في الأعمال التي يقومون

بها ، وهذا يقود الى ارتكاب بعض المخالفات والأخطاء عند تطبيق إجراءات معينـة ، على حالة تختلف عن الحـالة التي وضعت لهـا تلك الاجراءات ، والروتين قد يؤدي الى تذمر المواطنين ونفورهم من الادارات الحكومية عاماً والأجهزة الشرطية خاصة ، خصوصاً عندما تطول الاجراءات وتتعقد والروتين الطويل المعقد يشجع الأفراد على الكسب غير المشروع (الرشوة) واستغلال الوظيفـة أو التسلط الوظيفي ، أو التعسف عنـد استعمال الحق ... الخ . فصـاحب المعاملة قد يجد نفسه (على سبيل المثال) مضطرا لأن يضحي ببعض ماله في سبيل انجاز معاملته أو في كسب بعض الوقت .

انـواع الاجـراءات :ـ

تنقسم انـواع الاجراءات في الشرطة الى قسمين رئيسيين إجراءات تتم لخـدمة أفراد الجمهور وأخرى تتم داخل الجهاز لتحقيق أغراضه وغاياته الذاتية والأساسية ولا تتعلق بالمواطنين .

أولاً : الاجراءات التي تتعلق بأفراد الجمهور :ـ

ويقصد بها الخطوات المحددة سلفا من قبل الادارة المعنية والمعتمدة أو المصـدق عليها من قيادة الجهاز . وهي تترجم الخطط والسياسات العامة للجهاز الى أسلوب محدد لاتخاذ القرارات والقيام بالأعمال ، وعندما تصمم الاجـراءات يحـدد فيهـا نوع العمـل الذي سيقـوم به الأفـراد والموظفين المشتـركـون في انجـاز المعـاملة ، ويبـين تسلسـل الخـطوات في المعـاملة والأشخاص الواجب اشتراكهم في انجازها (أي المفوضين) ولكل خدمة أو وثيقة رسمية تحصل عليها من الجهاز طريقة خاصة للقيام بها وخطوات لا بد وان تمر فيها ومثال ذلك :ـ

١ـ معاملة الحصول على جواز سفر أو وثيقة جنسية أو تأشيرة إقامة أو زيارة أو عمل .. الخ من ادارة الهجرة والجوازات والجنسية التابعة للجهاز .

٢ ـ معاملة الحصول على شهادة حسن السيرة والسلوك وهي تتطلب أخذ البصمـات والصـور الفوتوغرافية ... الخ من الاجراءات للتأكد من الجهات الأمنية الأخرى في الدولة على عدم ارتكابه أي جرم من قبل .

٣ ـ معاملة الحصول على رخصة قيادة سيارة من ادارة المرور وهي تتطلب

بعض الاجـراءات مثـال الكـشف الطبي وكشف النـظر والفحص الفني ... الخ .

٠٤ معاملة الحصول على ترخيص بحمل السلاح الناري .
٠٥ معاملة الحصول على وظيفة بالشرطة ... الخ .

ثانياً : الاجراءات التي تتعلق بالأغراض الذاتية بالجهاز :ـ

ويقصد بها الاجراءات التي تتم داخل الجهاز لخدمة أغراضه الذاتية والأساسية ولا تتعلق بأي حال من الأحوال بالمواطنين وأفراد الجمهور ، ومثال ذلك :ـ

٠١ اجراءات التدريب .
٠٢ اجراءات الاجازات في الجهاز .
٠٣ اجراءات المشتريات لتأمين احتياجات الجهاز .
٠٤ اجراءات العمل اليومية (البريد الصادر والوارد... الخ) .
٠٥ اجـراءات العمليـات اليـومية وتـوزيـع الأفـراد على مراكز عملهم (المناوبات والدوريات) ... الخ .

تبسيــط الاجـراءات :ـ

كما ذكرنا سابقا قد يساء استخدام الاجراءات في كثير من الأحوال ، فقد تطول وتتعقد ، وتكثر الشكوى منها والتذمر ، فتنقلب فوائدها وايجابياتها الى عيوب وسلبيات ، وتصبح بالتالي عبئاً ثقيلاً للجهاز الشرطي بدلا من أن تكون أداة مساعـدة له للقيام بأعمـاله ، وعنـد هذه الحالة ، وجب على القادة والمسؤولين القيام بعملية دراسة تحليلية لاجراءات الجهاز بهدف تبسيطها وتـوضيحهـا ، وذلك يحقق أهداف رئيسية أو هي اختصار الوقت وتسهيل الأعمال ، وتقليل التكلفة وتوفير جهود الأفراد والموظفين .

أسباب تعقيد الاجراءات :ـ

هنـاك عدة أسباب أو أعراض لتعقيد الاجراءات في الأجهزة الشرطية ، الأمـر الذي يظهـر الحاجة الى دراسة الاجراءات بهدف تبسيطها وذلك في الأحوال الآتية :ـ

٠١ تعدد المراحل التي تمر بها المعاملة :ـ

مما لا شك فيه أن مرور المعاملة بعدد كبير من المراحل والخطوات يؤدي الى إبطاء سيرها وتعثرها ، ويكثر عادة عدد المراحل ، وتطول الاجراءات نتيجة لتجزئة كل أجراء الى عدة عمليات اجرائية أو اختصاصية تسند الى عدد من الأفراد ، ومرور المعاملة على عدد كبير من الأفراد والموظفين لاتخاذ الاجراءات عليها يؤدي الى تأخيرها وتعثرها ، كما ان وجود خطوات غير ضرورية كالإكثار من عمليات قيد وتسجيل المعاملة أو كثرة التوقيعات لأغراض الرقابة يؤدي الى تأخيرها وبالتالي الى تعقيدها .

٠٢ عدم تسلسل الخطوات في اجراءات المعاملة :ـ

ان عملية ترتيب الخطوات التي تمر بها المعاملة من بدايتها الى نهايتها قد يؤدي لا محال الى تأخير انجازها ، فهناك على سبيل المثال حالات تمر فيها المعاملة على جهة واحدة ، أو فرد أو موظف واحد عدة مرات لاتخاذ الاجراء المحدد عليها ، وهذا مما يؤدي الى زيادة حالات دوران المعاملة في حلقة مفرغة كان من الممكن تفاديها واختصارها في خطوة واحدة ويعود السبب في تجوال المعاملة بين الادارات والأقسام (المكاتب) الى عدم ترتيب المكاتب ترتيبا يتوافق مع تسلسل الخطوات في اجراء المعاملة ، والى عدم تجميع العمليات المتشابهة مع بعضها في مكان واحد أو عند فرد واحد .

٠٣ كثرةالسجلات المطلوب الرجوع اليها :ـ

تؤدي كثـرة السجـلات وكثرة الرجوع اليها الى تأخر سير المعاملة والى تكديس المعاملات أمام الفرد أو الموظف المختص .

٠٤ كثرة تنقل الأفراد بين المكاتب :ـ

عنـد الرجـوع الى السجلات ومصادر المعلومات ، فإن الفرد قد يضطر أحياناً الى الانتقال الى مكتب أو غرفة أخرى غير غرفة مكتبه ، وذلك ناتج عن عدم وضع السجلات ومصادر المعلومات اللازمة لقيام الفرد بعمله قريب منه (أي في متناول اليد) ان كثرة تنقل الأفراد بين المكاتب مما لا شك فيه تؤدي الى اضاعة الوقت والجهد وبالتالي الى تأخير انجاز المعاملات .

٠٥ كثرة عمليات الرقابة والتدقيق :ـ

يسعى الرؤساء والمسؤولين الى التقليل والتخليص نهائيا من عملية وقوع الأخطاء في أعمالهم وعملياتهم ، وحتى يحققوا هذا الهدف فانهم يكثرون من أعمال التدقيق لأجل إحكام الرقابة على الأعمال ، واذا أخذنا المعاملات المالية بالجهاز على سبيل المثال فانه يلاحظ أن المعاملة تمر على عدد كبير من الأفراد والموظفين (والرؤساء والمرؤوسين) لأجل تدقيقها وتوقيعها مع ان المبلغ المستحق الذي تحتويه قد يكون صغير ولا يستحق بذل تلك الجهود .

وقد تسجل المعاملة عدة مرات وتدقق عشرات المرات عندما تنتقل من مكتب الى آخر خوفاً من ضياعها وتحمل الفرد مسؤولية فقدانها أو تلفها .

خطوات تبسيط الاجراءات :

عند الحاجة الى دراسة الاجراءات بهدف تبسيطها كما ذكرنا سابقاً فإن هذه الخطوات تمر بعدة مراحل نجملها في الآتي :ـ

٠١ اختيار الاجراءات المطلوب دراستها لأجل تقييمها وتطويرها :ـ

يعتمد تحديد عدد ونوع الاجراءات التي ستدرس على حجم برنامج شاملاً الاجراءات الذي سينفذ في الجهاز ، فاذا كان البرنامج شاملاً فانه تجري عملية حصر لجميع الاجراءات الموجودة في الجهاز ثم يتبع ذلك دراستها وتحليلها ، أما اذا كان البرنامج محدداً في تبسيط بعض الاجراءات فيتم اختيارها على ضوء توجيهات القيادة العليا للجهاز وفي كثير من الأحيان يتم اختيار الاجراءات المعقدة والطويلة والتي تكثر منها الشكوى والتذمر لأجل الدراسة والتحليل .

٠٢ جمع المعلومات عن الاجراءات :ـ

تعتبر عملية جمع المعلومات ، من أهم الخطوات التي تمر فيها الدراسة وهي تستنفذ الوقت الأكبر من الفترة المحددة للدراسة وعليها تعتمد المقترحات والتوصيات التي تقدم الى الجهات المختصة بعد انتهاء عملية اجراء الدراسة .

وتجمع المعلومات في هذه المرحلة عن الاجراءات المحدد دراستها بشكل

تفصيلي ، ويمكن الحصول على المعلومات بشأن الوضع الحالي للاجراءات من مصـادر متعـددة ، مثـل اللوائـح والنـظم والقواعد التي تبين واجبات ومسؤوليات الوظائف ، ومن الخرائط التنظيمية الموجودة لدى الجهاز كخرائط الاجراءات التي توضح سير العمل أو بواسطة الاطلاع على النماذج والملفات والسجـلات المستخـدمـة في الجهـاز أو عن طريق التقـاريـر المكتوبة عن الاجراءات ، أو بواسطة الحصول على المعلومات مباشرة من الأفراد والموظفين الذين يقومون بتنفيذ الاجراءات أو من رؤسائهم ويتم ذلك عن طريق المقابلة الشخصية أو الملاحظة أو الاستبيان أو بغيرها من وسائل وطرق وأساليب جمع المعلومات والبيانات .

وبعد ذلك يقوم المكلف بعملية الدراسة بوضع الخطط اللازمة لدراسته ، فيقوم في بادىء الأمر بدراسة الأوضاع والاجراءات الحالية المطلوب دراستها وذلك برسم خريـطة سير العمـل فهي تبين جميع الخطوات التي تمر فيها المعاملة ويساعد في الكشف عن الاجراءات الهامة والخطوات غير الهامة التي تمـر فيهـا الاجراءات ومخطط حركة المعاملة ، فهو يبين حركة المعاملة بين مكاتب الأفراد والموظفين في الجهاز وحركة الأفراد أنفسهم في سبيل انجاز المعـاملة والهدف منه هو تحسين ترتيب المكاتب وبالتالي الاجراءات بحيث تسير المعاملة بشكل متسلسل وبدون التواء أو تعقيد .

وأمـا خارطة توزيـع العمل فهي تبين الأعمال التي يقوم بها الأفراد في الادارة أو القسم وعـدد السـاعـات التي يقضـونها في القيام بالأعمال في الأسبوع وكيفية توزيع عبء العمل عليهم .

وأخيرا خارطة سير الاجراءات نفسها وهي تبين عدد الصور من النماذج المستعملة في المعاملة ، والأفراد الذين يقومون بتعبئتها وأماكن استعمالها وتهـدف الى تحليل عملية توزيع الصور من النماذج المستخدمة في الجهاز عندما يحتفظ بصور متعددة من النماذج في الملفات والسجلات .

ان عمليـة جمع المعلومات بهذا الأسلوب تساعد كثيرا في عملية تبسيط الاجراءات وعن طريقها يمكن تحليل الاجراءات واكتشاف العيوب والسلبيات فيها تمهيدا لوضع صيغة مبسطة للاجراءات تقضي على التذمر والشكوى من طول وتعقيد الاجراءات .

٠٣ تحليل وتقييم البيانات والمعلومات :ـ

بعـد جمع المعلومات والبيانات اللازمة والمطلوبة عن الاجراءات بالجهاز يقوم المكلف بالدراسة (أو المحلل) بعملية التحليل وفيها يستفسر الدارس (أو المحلل) في هذه المـرحلة عن كل خطوة من الخـطوات التي تمـر فيها الاجـراءات ، ويستعين بقوائم الأسئلة التي وضعها خبراء الادارة في هذا المجال ومنها على سبيل المثال الأسئلة الآتية :ـ

ما هو العمل الذي يؤدي ـ ما هي الخطوات المتبعة في أدائه ؟ أين تؤدي هذه الخطوة وأين يجب أن تؤدي ؟ من الذي يقوم بأداء هذه الخطوة ، ومن الذي يجب أن يؤديها ؟ كيف يؤدى هذا العمل (أي الخطوات) وهل يمكن القيام به أو أدائه بأسلوب أفضل ... الخ .

ان الاجابة على هذه الأسئلة من شأنها أن تلقي مزيداً من الضوء على الاجراءات فهي تبين الخطوات والأجزاء الهامة من الاجراءات ، كما انها تبين الخطوات والأعمال غير الضرورية وكذلك المشاكل والأخطاء المرتكبة في تنفيذ تلك الاجراءات .

٠٤ وضع المقترحات والتوصيات :ـ

بعد اختيار الاجراءات المطلوب دراستها وجمع المعلومات والبيانات عنها وتحليلها وتقييمها يقوم الفرد المكلف بالدراسة (أو المحلل) بوضع المقترحات والتوصيات لقادته ورؤسائه وذلك بقيامه بالآتي :ـ

أ. حذف الخطوات غير الضرورية من خطوات الاجراءات .
ب. ضم بعض الخطوات الى بعضها أو إدماجها كأن تدمج خطوتان أو أكثر في خطوة واحدة .
ج. أعادة ترتيب بعض الخطوات وتنظيمها ويتم ذلك بتقديم أو تأخير بعض الخطوات .
د. تبسيط خطوات الاجـراءات وذلك باقتراح خطوات أسهل لاجراءات العمل (مثال ذلك أن يكتفى بإجراء فحص تجريبي لقائدي السيارات الحاصلين على رخص سواقة أجنبية دون الزامهم بإجراء جميع خطوات الفحص المعتادة) .

كما ان هناك أمور أخرى قد تساعد في تطوير وتحديث وتبسيط الاجراءات والاسراع في انجاز المعاملات ونخص بالذكر منها ما يلي :ـ

أ ـ اقتراح استعمال بعض الأجهزة التكنولوجية المتطورة (الحاسب الآلي) أو المعدات المكتبية الحديثة مثل السير المتحرك الذي ينقل المعاملات دون تحرك الفرد من مقعده أو أي أجهزة أو معدات متطورة تساعد في انجاز المعاملات .

ب ـ اقتراح اعادة ترتيب المكاتب لكي يسهل سير العمل فيها وبحيث يكون ذلك بشكل تسلسلي متناسق .

ج ـ اقتراح اعادة توزيع الأعمال والمهام والمسؤوليات بين الأفراد لمنع تكدس المعاملات والملفات على مكاتب بعضهم دون الآخر .

د ـ اقتراح استخدام أو تصميم نماذج أو استمارات أو سجلات جديدة لتبسيط الاجراءات .

هـ ـ اقتراح تنظيم الملفات والسجلات ومصادر المعلومات اللازمة لأداء الأعمال (الاجراءات) بشكل يسهل عملية الرجوع اليها دون أي عناء أو جهد .

بعد انتهاء المكلف بعملية الدراسة (المحلل) من تحليل الاجراءات واستنتاج المقترحات واستخلاص التوصيات ، فانه يقوم بصياغة تلك الحلول في تقرير يتضمن تلك التحسينات والتعديلات على الاجراءات التي يراها في شكل مقترحات وتوصيات يرفعها فيما بعد الى قادته ورؤسائه في الجهاز .

ويفضل أن يعرض المكلف بعملية الدراسة (المحلل) مقترحاته وتوصياته بخصوص تبسيط الاجراءات مع مدراء الادارات ورؤساء الأقسام التي شملتها الدراسة قبل وضعها في صورتها النهائية في تقريره ، وذلك لأجل الاستماع الى آرائهم بخصوص مقترحاته وتوصياته ، ويتوجب عليه أخذها بعين الاعتبار ولا يهملها أو يستخف بها ، لأنها تمنحه الفرصة ليدخل بعض التعديلات المناسبة والايجابية عليها ، كما ان على المكلف بعملية الدراسة أن يحاول قدر الامكان كسب ثقة الأفراد والرؤساء وان يستميلهم الى جانبه ، وأن يشعرهم بأنهم قد ساهموا في وضع المقترحات والتوصيات ، وانها تعبر عن رغباتهم وآرائهم ، ومن شأن ذلك أن يزيد من اهتمامهم ومن تحمسهم لتطبيقها في المستقبل .

كما ان من الافضل أن يكون التقرير الختامي مختصراً وواضحاً ومرتباً يسهل عملية الرجوع اليه وفهم محتوياته بكل يسر .

٠٥ التنفيــذ والمتـــابعة :ـ

بعد موافقة القادة والرؤساء على التوصيات والمقترحات الخاصة بتبسيط وتــطويــر الاجراءات واقتناعهم بان الاجراءات الجديدة سوف تقوم بتوفير الوقت نتيجــة لسرعة انجاز المعاملات وبتوفير جهود الأفراد وعدم ارهاقهم وبتوفير النواحي المادية والمالية بالنسبة للجهاز .

تبــدأ عمليــة التنفيــذ الفعلي وتطبق الاجراءات الجديدة فيدرب الأفراد والمــوظفــين على الأساليب الجديدة أو تصمم النماذج اللازمة لها ، وترتب المكاتب حسب التسلسل المنطقي لانجاز المعاملات .

وعنــد ظهور المشاكل أو المعوقات أمام الاجراءات الجديدة يجب القيام بحلها فورا ويفضل أن تطبق الاجراءات الجديدة أولاً بشكل تجريبي وعلى نطاق ضيق في الجهــاز وذلك للتــأكـد من صلاحياتها ولاكتشاف سلبياتها وعيوبها ، وبعد نجاح التجربة يتم تطبيقها في كافة ادارات وأقسام الجهاز .

كما ان العملية لا تنتهي بعملية التنفيذ الفعلي للاجراءات الجديدة ولكن على المختصين والمسؤولين أن يقوموا من وقت لآخر بتفقد وتفحص الاجراءات الجديدة التي تم تطبيقها للتأكد من عدم تسرب أي خطوات غير ضرورية الى الاجراءات المقترحة .

الوصايــا العشر للاجراءات :ـ

٠١ يجب أن يكون لكل خطوة من خطوات الاجراءات هدف محدد .

٠٢ يجب أن تساهم كل خطوة من خطوات الاجراءات في الاسراع في انجاز العمل (قد تضاف بعض الخطوات على اجراء المعاملة ولا تساهم تلك الخطوات في الاسراع في انجاز العمل ولكنها تؤخره) .

٠٣ يجب أن ترتب خطوات الاجـراءات ولا سيما خطوات تسجيل وأخذ المعلومات بحيث لا تؤدي الى تأخير انجاز المعاملات .

٠٤ يجب أن يقدر الوقت اللازم لانجاح كل خطوة من خطوات الاجراءات ، كما يجب أن يكون الوقت اللازم لانجاز كل خطوة مساو للوقت اللازم لانجاح الخطوات الأخرى .

٠٥ يجب منع الازدواجية في العمل .

« ومثال ذلك أخذ بيانات الشخص عدة مرات أمام عدة افراد وتعبئتها في سجلات بالجهاز .

٠٦ يجب التخفيف من الأعمال الكتابية قدر الامكان .

« قد لا تكون هناك نماذج مصممة لاجراءات بعض المعاملات أو قد توجد ولكنها غير سليمة وفي كلتا الحالتين يقوم الفرد أو الموظف بالكثير من الاعمال الكتابية المتكررة التي يمكن الاستغناء عنها بتصميم نماذج تطبع عليها المعلومات والبيانات الثابتة وتترك فيها فراغات لتعبئة المعلومات المتغيرة اللازمة لانجاز المعاملة » .

٠٧ يجب التقليل من الحالات المستثناة من الاجراءات العامة للجهاز كما يجب أن تصمم اجراءات محددة لمعالجة تلك الحالات .

٠٨ يجب أن أن تنظم وتتحكم في كمية العمل التي ترد الى الجهاز بحيث لا تكون هناك تقلبات كثيرة في كمية العمل ، كما يجب أن تخطط لمواجهة التغيرات التي تطرأ على كمية العمل .

٠٩ يجب تحديد وبطريقة علمية أفضل الأجهزة والمعدات والأدوات المكتبية المساعدة واللازمة للقيام بالعمل بسرعة ودقة .

١٠٠ يجب تدريب الأفراد والموظفين على القيام بأعمالهم بسرعة ودقة وتفان .

الباب الخامس
المستجدات أو المشكلات والعيوب
التي تطرأ على التنظيم

الفصل الأول : البيروقراطية ومشكلاتها في تنظيم إدارة الشرطة .

الفصل الثاني : إعادة تصميم البناء التنظيمي

الفصـــل الأول

البيروقراطية ومشكلاتها

في تنظيم ادارة الشرطة

مفهوم البيروقراطية :ـ

يعتبر مفهوم البيروقراطية من أقدم المفاهيم الانسانية ، ومن أعقدها على الاطلاق نظرا لما يتضمنه من معانٍ متعددة ، وفق الهدف من استعماله ، بل ان هذه المعاني قد تتضارب تماماً إذا ما قورنت ببعضها البعض.ويزيد من المشكلة أن بعض استعمالات مفهوم البيروقراطية قد أخذ طابعاً سيئاً وشاع استعماله على هذا النحو حتى ليكاد يعني في مجمل مضمونه (وفق شيوع هذا الاستعمال) مجموع التعقيدات الادارية وما تتسم به اجراءات الادارة من جمود ، يؤدي الى عرقلة التوصل الى الحل (أو اتخاذ القرار) ومن ثم الى عدم تحقيق الهدف .

وقد تضاربت الآراء حول منشأ كلمة البيروقيراطية (Bureaucracy) فالبعض يعتبرها كلمة لاتينية ، وآخرون يعتبرونها كلمة يونانية أو فرنسية ... وفي لغة القواميس فان مصطلح البيروقيراطية يتكون من كلمتين (Bureau) بمعنى مكتب و (Cracy) أي حكم ، وهي مشتقة من الأصل الاغريقي (Kratia) ومعناها (Tobestrong) أي القوة ، والكلمة في مجموعها تعني قوة المكتب أو حكم المكتب ، وبعبارة أخرى يعني المفهوم وفق هذا التسلسل اللغوي أسلوب ممارسة عمل المكتب كتنظيم واتسامه بطابع القوة ومن جهة أخرى فان كلمة بيروقراطية تعني الموظفين المكتبيين ، لتشير الى الأعمال التي تقوم بها الحكومة . وذلك وفق ما جاء في التحديد اللغوي لهذه الكلمة في اللغة الفرنسية (القاموس الفرنسي لاروس) .

والمعنى اللاتيني لكلمة (Bureau) هو اللون الغامق القاتم ولهذا جاءت

الكلمة الفرنسية (Bure) لتعني القماش الذي يغطي مناضد المكاتب الحكومية .

وقد تعددت مفاهيم كلمة بيروقراطية وشاع استخدامها في اللغة العامية وعلى مستوى الفرد العادي لتشير الى التسلط الوظيفي والى المركز الاجتماعي للفرد ، والطبقة الاجتماعية التي ينتمي اليها .

وتعددت أيضا معاني المفهوم في الاستعمالات التي شاع فيها ، فعلى سبيل المثال نورد الاستعمالات الآتية لمفهوم البيروقيراطية في الواقع العملي :ـ

١. قد يعني مفهوم البيروقيراطية النظام الاداري كله خاصة ما يتسم به من ضخامة .
٢. البيروقيراطية قد تنصرف الى مجموع الاجراءات التي يجب اتباعها في مباشرة العمل الحكومي بصورة عامة والنشاط أو العمل الاداري بصورة خاصة ، وفي داخل المكاتب أو التنظيمات الادارية .
٣. قد تستعمل البيروقيراطية لتعني القوة مفسرة على أساس السلطة بمعنى النفوذ أو السيطرة ، وتعني ذلك القدر من السلطة الذي يمارسه الموظف العام ، أو التنظيم الاداري ، أو مجموع العنصر الانساني الذي يشغل الوظائف العامة في نظام الخدمة العامة (الحكومية) .
٤. يمكن النظر الى البيروقيراطية من خلال خصائص بناء التنظيم على أساس أنها مرادفة لمفهوم بناء السلطة الهرمية في التنظيم الاداري والذي يتحقق فيه تقسيم واضح للعمل .
٥. قد يعني مفهوم البيروقيراطية معنى آخر يتسم بالنقد في مجالات الأنشطة الادارية حيث تعتبر البيروقيراطية مصدراً للروتين وتعقيد الاجراءات وصعوبة التعامل مع أفراد الجمهور .
٦. وهناك اتجاه يقول بأن البيروقراطية نمط معين من السلوك .

وليس من شك في أن لكل هذه المفاهيم والآراء والاعتبارات أهميتها ، وان اختيار أي منها لتعريف البيروقيراطية له ما يبرره ، بيد أن البيروقيراطية كموضوع يستثير همة العلماء ارتبط بالدرجة الأولى بعالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (Max Weber) (١٨٦٤ ـ ١٩٢٠) الذي أثارت كتاباته عن البيروقراطية العديد من التعليقات والمزيد من الأبحاث (والجدير بالذكر أن ماكس فيبر كان ضابطاً بالجيش الألماني الذي يمثل تنظيماً عسكرياً ضخماً

يدار بطريقة آمرة ويتحرك الأفراد بداخله وفق أوامر وتعليمات صارمة ومحددة سلفاً ومفروضة عليهم فاعتقد ان هذا الأسلوب من الادارة يمكن أن ينجح في كل مجالاتها .

كما أن خبرته كعالم اجتماع اهتم بدراسة المجتمعات والأفراد ، جعلته يدرك عوامل الضعف في البشر وعدم امكان الاعتماد الكامل على العنصر البشري ، أو ترك الأمور لتصرف الأفراد بسبب قصورهم عن اتخاذ قرارات رشيدة ، وقد وجد في هذا مبرراً لوضع القواعد والنظم المحكمة للحيلولة بين ميول الأفراد وضعفهم وأهوائهم الشخصية وبين تأثير هذه العوامل على عمل وكفاية المنظمات والأجهزة العامة) .

تناول الباحثون بعد ذلك بالدراسة والتحليل النظام البيروقراطي (أمثال العالم هارولد لازكي ١٩٣٠) والتي ترتب عليها ظهور المفهوم الاجتماعي البيروقراطي الذي يشير الى الأسلوب الذي يستخدمه الفرد لتأكيد ذاته داخل الأجهزة الكبيرة الحجم والمتشابكة الأجزاء ، من خلال استخدام عدداً من الأساليب الادارية الرسمية ، والتي تحقق ذلك للفرد ، دون الاهتمام بالأساليب المساعدة على الاصلاح والتطوير .

وبناء على ذلك فان المفهوم الاجتماعي للبيروقراطية ، ما هو إلا أسلوب للأداء (تركيز السلطة من خلال العمل المكتبي) يحقق الفرد من خلاله ذاته ليضيف على نفسه مركزاً اجتماعياً متميزاً ، ولكن هذا المفهوم أو المدخل الاجتماعي لدراسة البيروقيراطية ، لم يبين الخصائص المميزة لأنماط سلوك الفرد البيروقراطي مما يجعل من الصعب التمييز بين الفرد البيروقراطي وغير البيروقراطي ، ويجعل هذا المفهوم غامضاً غير واضح المعالم لأن ذلك يتطلب تحديد الخصائص التنظيمية والادارية للتنظيم البيروقراطي ، ومن حيث السلطة والمسؤولية ونطاق كل منهما ، وعلاقة ذلك بالتخصص وتقسيم العمل ، والقوانين واللوائح وقواعد العمل الرسمية .

والاتجاه الثاني المحدد لمفهوم البيروقراطية يرتكز على المفاهيم السلوكية البيروقراطية ، حيث يشير للبيروقراطية على أنها مجموعة من الخصائص والصفات السلوكية المميزة لانماط سلوك الفرد البيروقراطي والتي تؤثر في أسلوب أداء الفرد لواجباته واختصاصاته .

وطريقــة استغــلاله للسلطة الرسمية المخولة له ، وأثر هذه الأنماط على فعالية الأساليب المستخدمة لتحقيق الأهداف والسياسات الرسمية المرغوب تحقيقها .

ومن أهم خصائص السلوك البيروقراطي للفرد طبقاً لهذا المفهوم تتمثل في الآتي : ـ

١ ـ التهرب من تحمل المسؤولية ، والميل الدائم لتمييعها .
٢ ـ التمسك بحرفية الاجراءات واللوائح والأنظمة الرسمية العقيمة .
٣ ـ عدم الرغبة في تفويض السلطة ، والميل الى المركزية في أداء الأعمال والواجبات .
٤ ـ التطرف في مركزية الأداء مما يؤدي الى صعوبة اتخاذ أي قرار دون الرجوع الى الرئيس المباشر في كل صغيرة وكبيرة لعدم الرغبة في تحمل المسؤولية .
٥ ـ الرغبة في السلطة والبحث عنها والاستئثار بها كمظهر من مظاهر القوة .
٦ ـ عدم الرغبة في تطوير أسلوب العمل ، مما يجعل العمل روتيني ويتصف بالتكرار والرتابة والملل والبطء في التنفيذ ، ويجعل الفرد البيروقراطي في موقف الدفاع عن أسلوب أدائه الحالي .

وفي ضوء هذه الخصائص للنظام البيروقراطي قام الباحثين بتحديد أهمية هذه الخصــائص والتي تركـزت في (ان البيروقراطية مجموعة من الظواهر والشــواهد ، التي تقودنا الى الفهم الأفضل لأمراض البيروقراطية) ، وقد عبروا عن رأيهم في ذلك بالقول بالتالي (ان البيروقراطية وأمراضها ، ترتبط بسوء التطبيق وانخفاض كفاءة العنصر البشري) .

اهم السمات المميزة للنظام البيروقراطي :ـ

يتميز النظام البيروقراطي في أجهزة الشرطة بالآتي :ـ

١ـ التدرج في السلطة (وهي من أهم خصائص التنظيم البيروقراطي) .
٢ـ التــأكيــد على أهميــة التنظيم الرسمي ، وما يترتب عليه من علاقات وظيفية رسمية .
٣ـ التحديد الواضح والدقيق لمجال ونطاق السلطة والمسؤولية الرسمية ، لكل مستوى اداري .

٤ـ التزام المرؤوسين بقوانين ولوائح وقواعد العمل الرسمية ، وتنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة اليهم من الرؤساء .

٥ـ يقوم الرئيس باصدار القرارات والأوامر ، وتبليغها للمرؤوسين من خلال قنوات الاتصال الرسمية ، طبقاً لانسياب خطوط السلطة .

٦ـ التأكيد على أهمية التخصص وتقسيم العمل عند تحديد الواجبات وشرط شغل كل وظيفة .

٧ـ ضرورة توفير المقدرة على الأداء ، وهذا يتطلب أن يتوفر في الفرد الذي يشغل أي وظيفة ، المؤهلات والشروط الواجب توافرها لشغل الوظيفة .

٨ـ يعمل الفرد في مجال وظيفي محدد طوال حياته الوظيفية ، حتى تنتهي إما بالإحالة للمعاش أو بالفصل أو بالوفاة .

٩ـ ثبات المرتب الذي يحصل عليه الفرد ويزداد كلما تدرج في الترقي وبحكم قواعد وقوانين ثابتة تحكم المرتب وملحقاته .

١٠ـ يتصف سلوك الفرد بالروتين ، مع التمسك الحرفي باللوائح والقوانين .

١١ـ الاعتماد على التقارير ، كوسيلة لتقييم الأداء ومتابعة نتائج التنفيذ.

١٢ـ مقاومة الأفراد المرؤوسين ، لعمليات الاصلاح والتطوير ، الممكن ادخالها على أساليب العمل لتطوير الأداء .

١٣ـ ضرورة تسجيل كافة القرارات والأوامر والتعليمات ، حتى يمكن الرجوع اليها عند الحاجة .

١٤ـ تجنب الاعتبارات والعلاقات الاجتماعية والعاطفية ، عند أداء الفرد لواجباته المكلف بأدائها مع التركيز على الجوانب المادية للعمل .

١٥ـ الدراسة الدقيقة الفاحصة والمتأنية لكل موضوع على حدة ، بغض النظر عن سرعة التنفيذ .

١٦ـ يتعلم أو يتأثر أفراد التنظيم البيروقراطي بالآتي :ـ

أ ـ طريقة وأسلوب كتابة التقارير والمذكرات ، لمجرد استكمال اجراءات ومراحل العمل ، بغض النظر عن موضوعية محتويات هذه التقارير أو المذكرات .

ب ـ يفرض النظام البيروقراطي نوع من الرقابة والاشراف المباشر على الأفراد ، مما يجعلهم حذرين عند أداء واجباتهم خشية الوقوع في الخطأ .

ج ـ يجعل التنظيم البيروقراطي الفرد مجامل يلجأ الى الواسطة والمحسوبية لإشباع رغباته وحاجاته .

مشكلات البيروقراطية في العمل الشرطي :ـ

تتمثل أهم مشكلات البيروقراطية في الآتي :ـ

١٠ التطبيق الحرفي للقوانين واللوائح والنظم ، قد يعبر عن كفاءة الأداء بالرغم من أن ذلك قد يؤدي الى تأخير العمل ، وتعطيل مصالح الأفراد ، وتكدس الملفات أمام الفرد ، مما يوحي بأنه في عمل مستمر طوال اليوم ، (ومثال ذلك حجز سيارة الشخص المخالف لعدم إبرازه لرخصة القيادة بالرغم من تأكد الشرطي بأن سائق السيارة هو مالكها الفعلي) .

٢٠ ميل الفرد الى الاستئثار بالسلطة ، لكي تضفي عليه مركزاً اجتماعياً ووظيفياً متميزاً ، الأمر الذي يؤثر على كفاءة الأداء وسير العمل ونمط سلوك هذا الفرد تجاه أفراد الجمهور ، لما يتميز به هذا السلوك من أنانية وضعف في الشخصية وحب الظهور والاستعراض ، ومثال ذلك ترك أفراد الجمهور أصحاب المصالح المرتبطة بعمله لفترات طويلة في انتظاره أو يمتنع عن مقابلتهم بحجة عدم وجود مواعيد مسبقة بالرغم من توفر الوقت لديه .

٣٠ ضياع وقت العمل الرسمي في أعمال لا ترتبط أساساً بواجبات الفرد المكلف بآدائها ، مثل الخروج لفترات طويلة بحجة تناول وجبة الافطار ، أو الذهاب الى الجمعيات التعاونية في مراكز العمل ، أو استقبال أعداد من الزائرين أو زيارة زملاء العمل في أوقات العمل الرسمية ... الخ .

٤٠ عدم رغبة الرؤساء في تفويض السلطة ، مما يتطلب البت في أي موضوع ، الرجوع الى الرؤساء المباشرين ، أو كثرة عدد التوقيعات التي لا داعي لها على المستندات والأوراق الرسمية المرتبطة بموضوع ما ، قبل اتخاذ القرار النهائي .

٥٠ تكوين العديد من اللجان التي لا داعي لها في أغلب الأحيان ، للبت في الموضوعات ، التي يمكن للقادة أو الرؤساء بالجهاز البت فيها ، كما ان عدم مراعاة الدقة في تشكيل اللجان وتنظيم أسلوب عملها ، مما يؤدي الى البطء في اتخاذ القرارات ، عملاً بالمثل القائل (اذا أردت أن تقتل موضوعاً فأحله الى لجنة حكومية) .

٦٠ عدم ملائمة اللوائح والقوانين والاستمارات والمستندات المعمول بها ، إما لقدمها وعدم مراجعتها ، وإما لكونها مستندات شكلية لا داعي لها إلا لمجرد استكمال شكليات العمل الرسمي .

٧٠ زيـادة عدد الأفراد العاملين بالجهاز عن حاجة العمل ، الأمر الذي يساعد على تعطيل الأعمال والخدمات التي تؤدى لأفراد الجمهور ، وذلك لزيادة عدد الأفراد غير المنتجين الذين يسعى الرؤساء في الوحدة الادارية بالجهاز لتكليفهم بمهام ومسؤوليات قد تزيد من تعقيد الاجراءات وقد تؤثر أيضا في أداء باقي الأفراد عند الاعتماد عليهم لتسيير الأعمال رغم عدم كفاءتهم .

٨٠ عدم المحافظة على الأموال العامة من قبل الأفراد ، وقلة الانتماء الى الجهاز الذي يعمل به ، مما يساعد ذلك على الإسراف وسوء استخدام الموارد والامكانات المتاحة . ومثال ذلك ترك أجهزة التكييف والأضواء في حالة تشغيل بالرغم من عدم وجودهم داخل المكاتب أو سوء استخدام سيارات الشرطة وأجهزتها ... الخ .

٩٠ سوء تطبيق سياسة الاختيار والتعيين ، والتي يترتب عليها عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، مما يقلل الدافع للعمل . ومثال ذلك تعيين كيميائي للعمل بالحراسات .

١٠. ان التنظيم البيروقراطي يؤدي الى اهمال الفرد ومعاملته على انه آلة ، وإغفال الطبيعة النفسية والاجتماعية للانسان ، وهذا الاهمال يؤدي الى حدوث نتائج غير متوقعة ، تؤدي بدورها الى انخفاض كفاءة التنظيم بدلاً من ارتفاعها .

١١٠ يتفق الباحثين في الاعتقاد بأن المغالاة في الإشراف والرقابة في الأجهزة البيروقراطية يؤدي الى الإخلال بالتوازن التنظيمي ، وذلك على النحو التالي :ـ

أ ـ ان رغبة القيادة العليا في الجهاز في احكام الاشراف والرقابة تؤدي الى تطبيق قواعد وتعليمات صارمة .

ب ـ هذه القواعد تؤدي الى تخفيض الشعور بعلاقات السلطة ، حيث يخضع الجميع لذات القواعد .

ج ـ يترتب على ذلك أن يميل الأفراد الى قبول سلطة الرؤساء والمشرفين بحكم مراكزهم ، وهذا يؤدي الى تقليل حدة الصراع ، ومن ثم يزيد من الميل الى تدعيم تلك القواعد .

ان النتـائـج السابقة وان كانت نتائج مقصودة ، ترضي كلا من الادارة والأفراد ، الا أن هناك أيضا نتائج سلبية غير مقصودة على هذا الوضع وهي :-

أ - ان القواعد واللوائح السابقة لا تحدد للفرد ما هو غير مرغوب فيه فقط ، بل تحدد أيضا ما هو مطلوب منه كحد أدنى ، وبمرور الوقت ، يصبح الأفراد أكثر ارتباطاً بهذا الحد الأدنى ، دون محاولة لزيادة كمية العمل .

ب - تفسر الادارة التزام الأفراد بالحد الأدنى للعمل المطلوب منهم على أنه فشـل أو تقـاعس من جانبهم ، وهذا يدعو الادارة الى زيادة الرقابة وتدقيق الاشراف ، ووضع المزيد من القواعد الرقابية .

ج - تؤدي زيادة الاشراف والرقابة الى جعل علاقات السلطة أكثر وضوحاً وأكثـر قوة ، إذ يدرك الأفـراد أنهم موضـع سيـطرة واستغـلال من السلطات العليا ، وهذا يؤدي الى التوتر والصراع الداخلي ، الذي ينتهي باختلال التوازن التنظيمي .

أساليب علاج التنظيم البيروقراطي :-

وكمـا أشرنـا سابقاً الى المظاهر التي تشير الى البيروقراطية في الأجهزة الشرطية ، فإن عدم معالجتها يؤدي الى تفشي أمراض البيروقراطية ، ولذلك فان أساليب ووسائل العلاج تتمثل في الآتي :-

١- قيـام القـادة والرؤساء بتبسيط اجراءات العمل ، والسعي لتطويرها باستمرار لانسياب العمل وتحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة .

٢- الاهتمام باحتياجات الأفراد وحل المشكلات التي قد تواجههم .

٣- وضع نظم للحوافز المادية الجماعية والفردية والاجتماعية التي تدفع الفرد الى بذل المزيد من الجهد وكفاءة الأداء وبالتالي بالانتماء الى الجهاز .

٤- المراجعة الدورية للوائح والقوانين والنظم المعمول بها في الجهاز ، لكي تكون مطابقة للواقع ومتطورة وبسيطة وسهلة ومحددة .

٥- دراسة الأسباب التي تؤدي الى اهدار وقت العمل بالجهاز للوقوف على أسبابها وتحديد وسائل علاجها .

٦ـ تنمية وتطوير قنوات الاتصال بالجهاز ، وضمان تدفق المعلومات لجميع أفراده ، مع الايمان بأهمية تفويض السلطة بالنسبة للمرؤوسين .

٧ـ دراسة أنماط سلوك الفرد في شخصيته لمعرفة ايجابياته وسلبياته والعوامل المؤثرة فيه ، حتى يمكن تحديد أفضل أسلوب لأداء الوظيفة العامة التي يشغلها .

٨ـ الاختيار الجيد للأفراد للعمل بالجهاز ، والحد من زيادة حجم القوى العاملة عن الحاجة الفعلية للوحدات الادارية .

٩ـ ضرورة توحيد أجهزة الرقابة ، واستعمال سياسة الباب المفتوح أمام الجمهور لتقديم شكاويهم للمسؤولين للحد من أمراض ومساوىء البيروقراطية .

١٠ـ تدعيم أجهزة العلاقات العامة والأجهزة التي تقدم خدماتها للجمهور بالأفراد الذين يمتازون بالكفاءة والسلوك المنضبط .

الفصـل الثـاني
اعادة تصميم البناء التنظيمي

كما ذكرنا سابقاً أن عمل الشرطة يتغير ويتطور بتطور البيئة التي من حوله فلذلك لا بد للقادة والرؤساء بعد أن يقوموا بتصميم البناء التنظيمي (الهيكل التنظيمي) للجهاز وفق افضل الأسس والقواعد التنظيمية أن لا يتصوروا بأنهم قد وصلوا الى مرحلة الكمال ، وان الجهاز سيبقى على تلك الحالة ، الى الأبد بدون تغيير ، فان من المعروف أن جهاز الشرطة اشبه بالكائن الحي ، فهو في حالة حركة على الدوام ، وأنه مع مرور الأيام والزمن ، وبتغير الظروف والأحوال ، فان بنائه التنظيمي قد يصبح قديما عديم الجدوى ، وغير ملائم لمواجهة الظروف والأحوال الجديدة ، ولذا فان الحاجة تصبح ماسة الى اعادة تـنظيم الجهـاز من حين لآخر لأجل ضمان بقائه واستمراره في أداء عمله بصـورة فعّالة ، واذا لم يتطور أو يتكيف الجهاز حسب البيئة أو الظروف المحيطة به أو التي تواجهه فان مصيره سيكون الجمود والتفكك والانهيار .

فاعـادة التنـظيم يقصـد بهـا إجـراء الدراسة اللازمة للبناء التنظيمي (الهيكـل التنظيمي) للجهاز واجراء التعديلات أو التغييرات عليه ، لإزالة العيـوب ونقـاط الضعف فيه ، وعملية اعادة البناء التنظيمي أو الاصلاح القيـادي والاداري ، هي عملية مستمرة ومتجددة لا تتوقف عند حد معين ويعود سبب ذلك الى سنة الحياة وهي التطور والحركة المستمرة ، فإذا أُعيد تنظيم الجهاز فان هذا التنظيم يصبح بعد فترة من الزمان غير ملائم ، وقاصراً عن مواكبة حركة النمو والتطور الجديدة ، أو التكيف مع الظروف اللاحقة لهـا ، ولهـذا فان العـديد من أجهزة الشرطة الحديثة تنشيء أجهزة دائمة مهمتهـا اجـراء الدراسـات والبحوث لتطوير العمل والأداء الشرطي بصفة مستمـرة ، وتقـديم الدراسـات والمشـورة والرأي بهدف الاصلاح واعادة التنظيم ، وحل المشاكل التي تواجه الجهاز .

وتظهر الحاجة الى اعادة التنظيم في الأجهزة الشرطية في الحالات الآتية:

١٠ عندما يظهر أن التنظيم الأصلي للجهاز قد أصبح غير ذي جدوى أو فعالية لخطأ في البناء التنظيمي من أساسه ، ومثال ذلك زيادة عدد المرؤوسين الذين يرأسهم رئيس أو مدير واحد عن نطاق الاشراف المقبول ، أو وجود تضارب أو احتكاك بين عدد من المناصب الادارية ناتج عن تجميع خاطىء لأوجه النشاط المختلفة في وحدات ادارية (غير متجانسة) أو عدم تكافؤ السلطة مع المسؤولية بالنسبة لبعض أو كل المناصب في البناء التنظيمي ، أو زيادة عدد المستويات الادارية بدون مبرر وتركيز السلطة في المستويات القيادية العليا بشكل يشل المستويات الادارية الأقل ، او اختلاف أهداف الوحدات الادارية بعضها مع بعض أو اختلافها مع الأهداف الأساسية للجهاز وغير ذلك من العناصر التي تم ذكرها سابقاً .

٢٠ عندما يتصرف المسؤولين والأفراد في الجهاز بشكل يختلف عن الشكل الذي توقعه القائد العام الذي أقر التنظيم ومن أمثلة ذلك ، ظهور رغبة خفية لدى بعض المسؤولين في الاستقلال بإداراتهم ، أو ظهور عدم قدرة المسؤولين على تحمل المسؤوليات الكبيرة سواء كان ذلك لأسباب مهنية أو علمية أو نفسية ، أو صعوبة تحقيق التعاون المتبادل بين الوحدات أو المستويات الادارية المختلفة في ظل البناء التنظيمي القائم .

٣٠ عند حدوث مشاكل تواجه الجهاز برمته أو بعض وحداته .

٤٠ عند حدوث تغيرات خارجية أو داخلية ، ومن أمثلة ذلك تغير حجم العمل في وحدات الجهاز بالزيادة أو النقصان سواء كان ذلك إرادياً أو لأسباب خارجة عن الارادة (تنفيذاً لسياسة الدولة في مسألة ما) أو تغير أسلوب القيام بالعمل كاستخدام الأجهزة الحديثة والمتطورة والاستغناء عن بعض الأفراد .

أو العكس هناك توسع في الجهاز ويتطلب الأمر زيادة عدد الافراد وعند ظهور مثل هذه الأخطاء أو المشاكل أو الأغراض في الجهاز يلجأ القادة أو الرؤساء الى الجهات المختصة بأجهزتهم ويطلبون منها اجراء دراسة للجهاز بجميع وحداته (إدارات ، أقسام ، مراكز) أو دراسة وحدة من وحداته ، ويكون طلب اجراء هذه الدراسة في العادة بموجب كتاب رسمي يوجه الى

الشخص المسؤول أو المختص بإجراء هذه الدراسة ، ويتضمن الكتاب شرحاً موجزاً عن الخطأ ، أو المشكلة التي يعاني منها الجهاز أو إحدى وحداته ، كما يبين الأهداف التي يرجو القادة أو الرؤساء تحقيقها من إجراء هذه الدراسة .

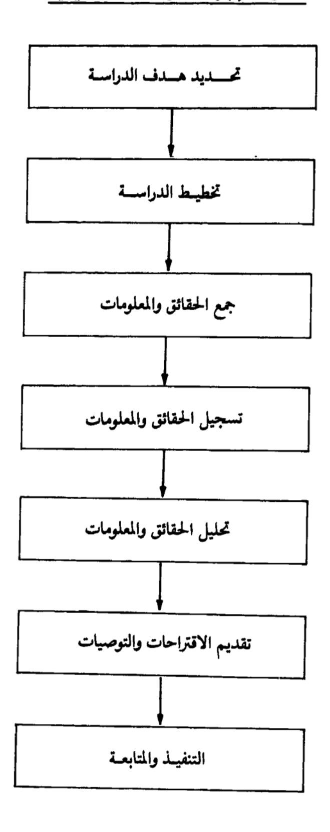
فالطلب الرسمي (الكتابي) من شأنه أن يساعد الشخص المتخصص في تحديد المهمة التي سيقوم بها كما أنه يسهل قيامه بأعماله ، وذلك بتخويله الصلاحيات اللازمة للقيام بإجراء هذه الدراسة وعندها يبدأ في وضع الخطة لهذه الدراسة .

خطوات اجراء الدراسة التنظيمية :ـ

من المؤكد أن القادة أو الرؤساء لا يقومون بإجراء الدراسات أو البحوث التنظيمية الا بعد شعورهم بأن المستجدات والأمور التي تحدث سواء كانت خارجية أو داخلية تحتاج الى إعادة تقييم .

ولكي يقوموا بذلك هناك عدد من الخطوات والمراحل المتسلسلة التي لا بد للدراسة أن تمر بها سواء كانت للجهاز الشرطي برمته أو لإدارة أو قسم صغير فيه ، وذلك لأجل تحقيق الهدف المرجو من الدراسة (وهي اعادة البناء التنظيمي للجهاز) وهذه الخطوات نجملها في الآتي :ـ

خطوات إجراء الدراسات التنظيمية



١ ـ تحديد هدف الدراسة (أو البحث) :ـ

يجب على الدارس أو الباحث قبل البدء بإجراء الدارسة أن يحدد الهدف لهـذه الدراسـة وغالباً ما يكون ذلك في كتاب التكليف الذي يصدره القادة والرؤساء للمختصين بإجراء الدراسة .

فبعد ذكر المشاكل أو الصعوبات التي يعانيها أو يواجهها الجهاز والتي سببت على سبيل المثال تراكم الأعمال والتأخير في انجازها أو كثرة الأخطاء ، أو كثـرة الشكاوى من أفراد الجمهور ، أو كثرة حوادث السرقات بالأحياء السكنية أو ازدياد حوادث السير والمرور أو كثرة عدد الجرائم المقيدة ضد مجهول ... الخ .

يحدد بعدها القادة والرؤساء الهدف من إجراء هذه الدراسة ويتمثل ذلك في الآتي :ـ

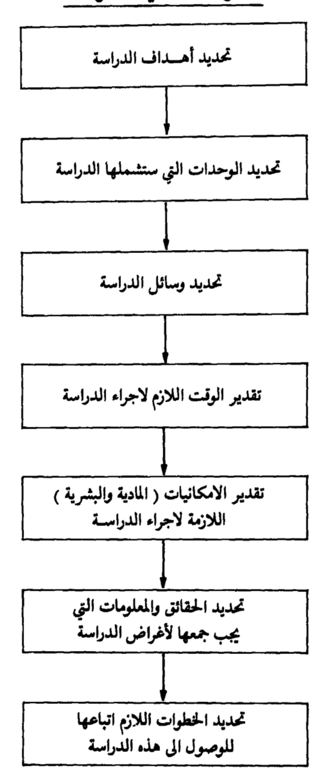
أ ـ الاسراع في القيام بالأعمال .
ب ـ تجنب الوقوع في الأخطاء .
ج ـ تقديم خدمات جيدة وسريعة لأفراد الجمهور .
د ـ الحد من حوادث السرقات وضبط فاعليها .
هـ ـ الحد من حوادث السير وتنظيم حملات توعية مرورية .
و ـ البحث عن مرتكبي هذه الجرائم وتسديد قيودها .

فتحـديد الهدف أمر هام وحيوي لمن يقوم بالدراسة ويساعده في كيفية دراسة المشكلة أو الخلل الذي يصيب الجهاز واقتراح الحلول المناسبة له .

٢ ـ تخطيـط الدراســة :ـ

ويقصـد بها تعيين وتحديد الطريق الذي سيسلكه المختص أو الدارس لتحقيق الهدف المرسوم ، والخطة تبين نقطة البداية التي سيبدأ منها والنهاية التي سيصـل اليهـا ، ويستحسن أن تتصف الخطة بالمرونة بحيث يكون بالإمكان إجراء تعديلات عليها إذا ما تطلب الأمر ذلك أثناء القيام بالدراسة وتهدف عملية تخطيط الدراسة الى الآتي :ـ

خطوات تخطيط الدراسة



٣ ـ جمع الحقائق والمعلومات :ـ

تعتبر عملية جمع الحقائق والمعلومات من أهم خطوات الدراسات التنظيمية فهي تستنفذ الوقت الأكبر من وقت الشخص المختص بإجراء عملية الدراسة ، وعليها تعتمد النتائج والتوصيات التي سيقدمها الدارس أو الباحث في تقريره عند الانتهاء من عملية إجراء الدراسة .

فلذلك يجب عليه عند إجراء دراسة أن يتبع خطة موضوعة كما ذكرنا سابقاً وأن يراعي وهو يجمع المعلومات والحقائق العناصر الآتية :ـ

* الحاجة الى جمع الحقائق :ـ

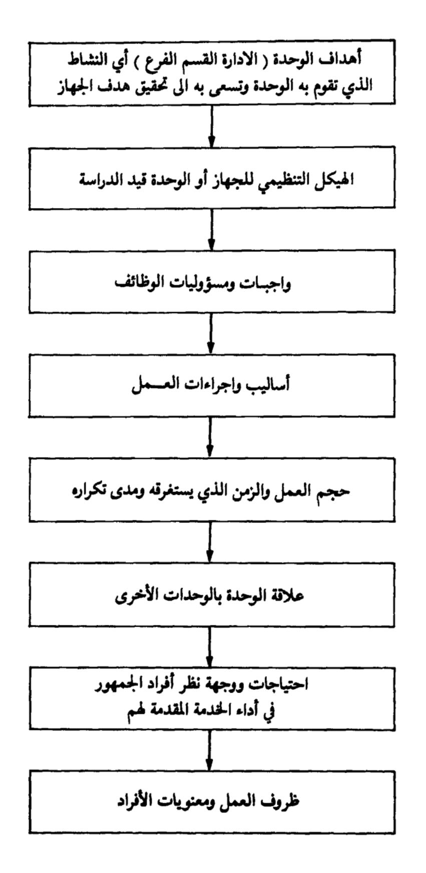
ان الهدف من جمع الحقائق والمعلومات هو التعرف على المشكلة أو الخلل الذي يعاني منه الجهاز أو أي وحدة من حداته قيد الدراسة ليكون بإمكان الشخص المختص بعد تحديد المشكلة أو الخلل . وصف الحلول المناسبة لها ، ولهذا يجب على الدارس المختص أن يقوم بجمع المعلومات ذات القيمة والفائدة والتي تختص بموضوع البحث أو الدراسة وأن يبتعد قدر الامكان عن الموضوعات الهامشية حتى لا يحاصر بكم هائل من المعلومات عديمة الجدوى ، وهذه العملية بالطبع ستستهلك جزءاً كبيراً من وقته وإمكانياته (عند اجراء عملية التسجيل والتحليل والتصنيف) وبالتالي ستضعف من نتائجه وتقديراته وذلك لضياع المعلومات القيمة بين الكم الهائل من المعلومات غير الضرورية .

وحتى يتجنب الدارس هذا المأزق يجب عليه وضع قائمة بالمعلومات والحقائق والتفاصيل الضرورية واللازمة لاجراء البحث وأن يتجنب قدر الإمكان الأسلوب العشوائي الأعمى في جمع المعلومات والحقائق ، وان يتعلم أن كثرة المقدمات تضعف النتائج .

* المعلومات والحقائق الواجب جمعها :ـ

قد تختلف المعلومات والحقائق الواجب جمعها من حيث الكمية والنوعية والأهمية والتفاصيل باختلاف هدف البحث وكلما كان الهدف واضحا ومحددا كلما كانت تفاصيل مهمة الدارس في تحديد المعلومات الواجب جمعها سهلة ويسيرة .

وعليه ان اختلفت الأهداف فان هناك عناصراً يجب على الدارس أو الباحث اتباعها عند جمع المعلومات وهي :ـ


أهداف الوحدة (الادارة القسم الفرع) أي النشاط الذي تقوم به الوحدة وتسعى به الى تحقيق هدف الجهاز
الهيكل التنظيمي للجهاز أو الوحدة قيد الدراسة
واجبات ومسؤوليات الوظائف
أساليب واجراءات العمل
حجم العمل والزمن الذي يستغرقه ومدى تكراره
علاقة الوحدة بالوحدات الأخرى
احتياجات ووجهة نظر أفراد الجمهور في أداء الخدمة المقدمة لهم
ظروف العمل ومعنويات الأفراد

* **وسائل جمع الحقائق والمعلومات :-**

تتوفر للدارس أو الباحث المختص عدة طرق ووسائل لجمع الحقائق عن الوحدة (الادارة القسم الفرع) قيد الدراسة ومن أهمهاما يأتي :-

- دراسة الملفات والسجلات والمستندات .
- الملاحظات الشخصية لأعمال الوحدة .
- المقابلة الشخصية مع الأفراد العاملين بالوحدة .
- الاستبيان ويجب عند تصميمه (أي وضع قائمة الأسئلة) مراعاة واتباع ما يلي :-

٠١ يجب أن تكون الأسئلة واضحة وسهلة الفهم لا تحتاج الى تفكير عميق ولا الى اجابة مطولة .

٠٢ يجب أن يكون عدد الأسئلة معتدلاً (لا كثيرة ولا قليلة) .

٠٣ أن تكون جميع الأسئلة متعلقة بموضوع الدراسة .

٠٤ ترتيب الأسئلة ترتيباً منطقياً حتى لا يتشتت تفكير الموظف (المجيب على الأسئلة) عن موضوع معين عند الاجابة .

٠٥ إبعاد الأسئلة التي توحي بإجابة معينة .

٠٦ تحاشي الأسئلة التي تدفع الفرد الى الكذب والادعاء .

٠٧ تجنب الأسئلة التي تثير غضب أو اشمئزاز الفرد أو تمس ناحية شخصية ، أو تسبب إحراجاً له ، وإذا كان لا بد من ذكر مثل هذه الأسئلة فيستحسن ذكرها في نهاية المقابلة الشخصية .

٠٨ تجنب التعابير العلمية والفنية الصعبة التي قد لا يفهمها الموظف .

٠٩ يجب أن تكون هناك تعليمات تبين كيفية الاجابة ، وتوضح الأسئلة الصعبة .

٤ ـ تسجيل الحقائق والمعلومات :-

بعد انتهاء الدارس أو الباحث المختص من جمع المعلومات والبيانات والحقائق يقوم بتفريغها وترتيبها وتصنيفها بشكل يمكنه من الحصول على صورة كاملة للأوضاع في الجهاز أو الوحدة قيد الدراسة .

وعند تسجيل وترتيب المعلومات والحقائق يجب على الدارس أو الباحث المختص مراعاة ما يلي :-

أ - أن يكون تسجيل المعلومات وتبويبها وتصنيفها بصورة واضحة ومنظمة بحيث تمكن كل من يريد أن يطلع عليها أن يفهم ما تحتويه من معلومات سهلة .

ب - أن يتأكد الدارس من أن المعلومات التي جمعها كافية لأغراض الدارسة واذا تبين له أن هناك بعض النواقص فعليه أن يقوم بجمع المعلومات وإكمال النواقص .

ج - أن يميز الدارس بين الحقائق ووجهات النظر عند تسجيل الحقائق فالتعليقات ووجهات النظر التي يبديها الأفراد من شأنها أن تكشف عن بعض نواحي المشكلة قيد الدراسة لكن يجب على الدارس أن يقوم بالمزيد من الدراسة والتحقيق حتى يتأكد من صحة ووجهات النظر التي يبديها الأفراد .

د - يضع الدارس المعلومات الزائدة أي غير الضرورية على حدة ولا يتركها تتراكم وتعرقل سير الدراسة .

هـ - يعرض الدارس المعلومات التي جمعها بواسطة خرائط متنوعة ، كخريطة سير الاجراءات في الوحدة والخريطة التنظيمية لها ، وخريطة توزيع الأعمال فيها ، أو على شكل جداول ، ان عرض المعلومات بهذه الوسائل من شأنها أن تزيد في توضيح وتبسيط المعلومات المتجمعة لدى المحلل ، كما انها تساعد في تحديد المشاكل ، وفي كشف حالات الالتواء والبيروقراطية في الاجراءات .

٥ - تحليل الحقائق والمعلومات :-

بعد تصنيف وترتيب المعلومات والحقائق المطلوبة لاجراء الدراسة يقوم بعدها الدارس بالخطوة التالية وهي دراسة هذه المعلومات دراسة تحليلية مركّزة ومتعمقة وذلك على ضوء التساؤلات الآتية :-

- ما هي الاجراءات والعمليات التي يستغرق انجازها معظم الوقت في الوحدة قيد الدراسة وهل تحتاج الى ذلك الوقت الطويل فعلاً ؟ وهل اتباع مثل هذه العمليات أو الاجراءات مهمة ؟ (بمعنى يمكن التغاضي عنها) .
- هل الأفراد الذين يقومون بهذه الاجراءات والعمليات أفراد مختصون ؟ وهل يقوم بهذا العمل عدد كبير من الأفراد ؟ وهل بالإمكان تغيير الأدوار أو الأعمال التي يقوم بها بعض الأفراد ؟ وهل ان القيام بهذه الاجراءات

والعمليـات والمهام يحتاج الى تنقل الأفراد ، أخذ التوقيعات من بعض الرؤساء أو الرجوع الى السجلات أو تصوير بعض المستندات على سبيل المثال ؟ .

- هل بالإمكان تبسيط الاجراءات وتخفيض حجم العمل بواسطة اجراء بعض التعديلات على شكل الوحدة ، أو تغيير أعمال الوحدات الأخرى التي لها علاقة بعمل الوحدة قيد الدرسة ؟ (مثال وضع قسم الفحص الفني للسيارات بإدارة النقل والإنقاذ بإدارة المرور لاختصار إجراءات ترخيص السيارات) .
- هل بالإمكان تطوير العمل وإجراءاته بأساليب حديثة ومتطورة افضل من الموجودة حالياً بالوحدة ؟ (إدخال الحاسب الآلي مثلاً) .

بالطبع هناك العديد والعديد من الأسئلة والاستفسارات يمكن للدارس أو الباحث أن يضعها في عملية التحليل ، ولكن محاولة الدارس على الاجابة على الأسئلة السابقة تجعله يلقي بعض الضوء على الاجراءات المتبعة في القيام بالعمل ، وعلى الأفراد القائمين به كما انها قد تبين لنا بعض الثغرات والمشاكل والأخطاء المتبعة في العمل .

٦ ـ تقديم الاقتراحات والتوصيات :ـ

بعد جمع المعلومات والحقائق وتحليلها يقوم الدارس أو الباحث المختص بإجراء آخر خطوة من خطوات الدراسة وهي صياغة الاقتراحات والتوصيات ورفعها في تقرير مفصل الى القادة والرؤساء ، ويجب أن يراعى عند رفعها اليهم المسائل الآتية :ـ

أ ـ أن تكـون التـوصيات والمقترحات واقعية وعملية يمكن تنفيذها بكل سهولة ويسر .

ب ـ أن يضع بجانب المقترحات والتوصيات التوقعات والعقبات التي قد تؤثر في المستقبل في عملية التنفيذ وكيفية تفاديها .

ج ـ أن يقدر التكاليف والنفقات المتوقعة نتيجة أي تعديلات يقترحها .

د ـ أن يقدر الفترة الزمنية التي سوف تتطلبها عملية التعديل (اي المرحلة الانتقالية) .

وخطورة الوضع قد تكمن في أن الباحث أو الدارس المكلف بإجراء الدراسة من قبل قادته ورؤسائه ربما يميل الى المبالغة في وضع مقترحات معقدة جداً تتضمن توصيات مثالية وخيالية سعياً وراء الكمال أو أنه قد يقدم توصيات تتضمن اجراء تغييرات لغرض تحقيق التغيير ليس الا .

فالدارس أو الباحث المختص النزيه حينما يجد أن الوحدة قيد الدراسة سليمة في اجراءاتها ومتكاملة في تنظيماتها ، أن يذكر ذلك في دراسته وتقريره ، مدعماً بالأسانيد والدلائل ، وذلك خيراً من تقديم توصيات شكلية الغرض منها استبدال اسلوب بأسلوب آخر مماثل له تماماً ليبرر لقادته ولرؤساء الوحدة قيد الدراسة أن المبالغ والتكاليف والوقت والجهد الذي بذل من أجل هذه الدراسة لم يضع هباء .

الباب السادس
البناء التنظيمي لأجهزة الشرطة
بدولة الامارات العربية المتحدة

الفصل الأول : دستورية وقانونية نظام الشرطة في الدولة .

الفصل الثاني : الاعتبارات والعوامل التي تحدد نظام الشرطة في الدولة

الفصل الثالث : البناء التنظيمي لوزارة الداخلية

الفصل الرابع : البناء التنظيمي لشرطة دبي

نشأة وتطور البناء التنظيمي

لأجهزة الشرطة بدولة الامارات

يناقش هذا الباب في فصله الأول دستورية النظام وتنظيمه وفقاً للقوانين والأنظمة واللوائح ، وفي فصله الثاني الاعتبارات والعوامل التي تحدد نظام الشرطة في الدولة منـذ نشأته . ثم أخيراً يتطرق في فصله الثالث الى البناء التنظيمي لوزارة الداخلية .؟

الفصـل الأول

دستورية وقانونية

نظام الشرطة في الدولة

كما ذكرنا سابقاً ان لكل دولة نظامها وسماتها وملامحها وطابعها الخاص وذلك ينتج للظروف والاعتبارات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية .

ولكي نحدد هوية نظام الشرطة في دولة الامارات وطابعه لا بد لنا أن نرجع الأشيـاء والأمـور لأصلهـا وأصل نظام الشرطة ومصادر تكوينه وتكمن في دستورية وقانونية وبالتالي شرعيته التي يستمد منها سلطاته لتنفيذ واجباته ومهامه . ولتحقيق ذلك لا بد لنا من توضيح الآتي :ـ

أولاً : دستورية الجهاز :ـ

نصت المـادة (١٣٨) من الباب التاسع لدستور دولة الامارات العربية المتحدة المؤقت على الآتي :ـ

(يكـون للاتحـاد قوات مسلحة برية وبحرية وجوية . موحدة التدريب

والقيادة ، ويكون تعيين القائد لهذه القوات ورئيس الأركان العامة واعفاؤهما من منصبيهما بمرسوم اتحادي . كما يجوز أن يكون للاتحاد قوات أمن اتحادية .

ومجلس وزراء الاتحاد هو المسؤول مباشرة أمام رئيس الاتحاد والمجلس الأعلى للاتحاد عن شئون هذه القوات جميعاً) .

وهذا يعني وبوضوح جواز أن تكون للامارات الأعضاء في الاتحاد قوات أمن محلية « كقوة شرطة دبي مثلاً » .

كما أوجبت المادة (١٣٧) منه على أن :ـ

(كل اعتداء على أية إمارة من الامارات الأعضاء في الاتحاد يعتبر اعتداء عليها جميعاً ، وعلى كيان الاتحاد ذاته وتتعاون جميع القوى الاتحادية والمحلية على دفعه بكافة الوسائل الممكنة) .

وكما أن المادة (١٤٣) منه قد نصت على أن :ـ

(يحق لأية امارة من الامارات طلب الاستعانة بالقوات المسلحة ، أو بقوات الأمن الاتحادية للمحافظة على الأمن والنظام داخل أراضيها إذا ما تعرضت للخطر ، ويعرض هذا الطلب فوراً على المجلس الأعلى للاتحاد لتقرير ما يراه .

وللمجلس الأعلى أن يستعين لهذه الغاية بالقوات المسلحة المحلية التابعة لاحدى الامارات شريطة موافقة الامارة طالبة الاستعانة والامارة التابعة لها تلك القوات ويجوز لرئيس الاتحاد ومجلس الوزراء مجتمعين ، اذا لم يكن المجلس الأعلى منعقد اتخاذ ما يلزم من التدابير العاجلة التي لا تحتمل التأخير ودعوة المجلس الأعلى للانعقاد فوراً .

ولمزيد من الحقائق في البحث والاستطلاع لمهام الجهاز وهويته ونمطه وصلاحياته راجع في الدستور المؤقت الأبواب الآتية :ـ

٠١ الاتحاد ومقوماته وأهدافه الأساسية .
٠٢ الدعامات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية .
٠٣ الحريات والحقوق والواجبات العامة .

٠٤ السلطات الاتحادية ـ الفصل الثالث .
٠٥ السلطات الاتحـادية الفصل الخامس المادة (٩٩) الفقرة السادسة والخاصة بالجرائم التي لها مساس مباشر بمصالح الاتحاد .
٠٦ توزيع الاختصاصات التنفيذية بين الاتحاد والامارات .
٠٧ القوات المسلحة وقوات الأمن .

ثانياً : قانونية الجهاز ومهام سلطاته :ـ

نص القـانـون الاتحـادي رقم (١) لسنة ١٩٧٢م بشأن اختصاصات الوزراء وصلاحيات الوزراء في مادته التالية على اختصاصات وزارة الداخلية بالآتي :ـ

٠١ الاضطلاع بكافة الشؤون المتعلقة بالجنسية والجوازات والهجرة والاقامة .
٠٢ حماية أمن الدولة مما يتهدده من الداخل .
٠٣ انشاء وتنظيم قوات الأمن الاتحادية والاشراف عليها .
٠٤ تنسيق وتوثيق التعاون بين قوات شرطة الامارات الأعضاء في الاتحاد .
٠٥ الاشراف على انفـاق المخصصـات المالية المقررة في ميزانية الاتحاد لشؤون الأمن الداخلي حسب الحاجة الماسة لبعض الامارات بالاتفاق مع سلطات الامارة المعنية .
٠٦ الاشراف على شؤون الأمن والنـظام والادارة المحليـة في العـاصمة الدائمة للاتحاد .
٠٧ الاشراف على تنـظيم حركة المرور في العاصمة الدائمة للاتحاد . أو الطرق الاتحادية التي قرر المجلس الأعلى أنها طرق رئيسية .
٠٨ الاختصاصات الأخرى التي يعهد بها للوزارة بمقتضى قانون آخر .

كمـا نصت المواد (٢١ و٢٢) من نفس القانون على صلاحيات الوزراء واختصـاصـاتهم وكـذا الوضـع بالنسبة للوكلاء ووفقاً لذلك يمارس وزير الداخلية الصلاحيات التالية :ـ

٠١ اقتراح السياسة العامة لوزارة الداخلية والاشراف على تنفيذها .
٠٢ الاشراف على سير العمل في وزارته واصدار التعليمات اللازمة لذلك .
٠٣ تنفيذ الميزانية العامة للاتحاد ضمن الاعتمادات المقررة لوزارته .

٠٤ ابة صلاحيات أخرى تخوله اياه القوانين والأنظمة واللوائح والقرارات الاتحادية الصادرة بمقتضاها .

أما وكيل وزارة الداخلية فيختص بالآتي :ـ

١ـ مساعدة الوزير في ادارة أجهزة الوزارة وتصريف شئونها ومهامها . ويكون مسئولاً عن أعماله أمام الوزير .

٢ـ تنفيذ السياسة العامة المقررة للوزارة بكافة السبل المتاحة وفق اختصاصاته .

٣ـ يقوم بتنسيق العمل وتنظيمه بين دوائرها التي ترتبط به مباشرة .

٤ـ أي مهام أخرى يكلفه بها الوزير وفق صلاحياته .

المراجع : ولتعزيز هذه الصورة القانونية لأجهزة الشرطة في الدولة يجب الاطلاع ومراجعة الآتي :ـ

٠١ قانون الشرطة والأمن العام الاتحادي رقم (١٢) لسنة ١٩٧٦م .

٠٢ قانون شرطة دبي لسنة ١٩٦٦م الصادر من قبل حاكم دبي .

٠٣ قانون الشرطة والأمن العام لسنة ١٩٧٣م الصادر من قبل حاكم الشارقة .

٠٤ قرار مجلس الوزراء رقم (١٣) لسنة ١٩٨١م بشأن نظام وزارة الداخلية .

٠٥ قانون الاجراءات الجزائية لسنة ١٩٧١م .

٠٦ لائحة شرطة دبي التنفيذية رقم (١) لسنة ١٩٨٤م .

الفصــــل الثــاني

الاعتبارات والعوامل التي تحدد نظام الشرطة في الدولة

مقدمــــة :

يعتبر جهاز الشرطة في أي دولة في العالم وإي كان نظلمها جزء من حكومتها ومجتمعها وشعبها . فالدول المتحضرة تسعى دائماً لتطوير أجهزة شرطتها وتـوليهـا عناية فائقة لأنها دعامة الأمن والأمان وركيزة النظام واستقراره وتطوره ، فلا يمكن أن يقوم بدونها أي تقدم اقتصادي أو أجتماعي ، وفي غير ظلها لا تتحقق رفاهية المجتمعات والشعوب ، والحكومات الواعية والرشيدة تهتم أشـد الاهتمـام بنظام الشرطة فيها وتدعمه وتوفر له كافة الامكانيات المادية والبشرية لأنه المرآة التي تعكس حقيقة سياستها ونظمها واستقرارها وتطورها وتقدمها في كافة المجالات .

فلذلك عنـد اختيـار نظام معـين للشرطة في الدول حديثة التكوين يجد المسؤولين في بداية الأمر صعوبة بالغة في المفاضلة بين الأنظمة المطبقة فعلا في الدول التي سبقتهم في هذا المجال للاسترشاد والأخذ بها . فالمفاضلة في الاختيـار قد تكون شاقة ان لم تكن مستحيلة فنظام الشرطة في أمريكا لا يصلح الا لها . ولا يمكن مثلاً تطبيقه في بريطانيا أو سويسرا . وكذلك نظام الشرطة في الصين الشعبية أو اليابان لا يصلح إلا لهما . ولا يمكن تطبيقه في زائير أو السعودية مثلا وهكذا .

ومن ثم فان المفاضلة في الاختيار لا بد أن تعقد على أساس مدى تحقيق كل جهـاز شرطة لأهدافه وغاياته المحددة والمرسومة سلفاً وفي حدود طبيعة مجتمعه وشكل حكومته ونوعية شعبه وطاقاته .

وبما أن مسألة الاختيار وكما ذكرت سابقاً ليست بالأمر السهل ، بل هي صعبـة في الواقـع ويعمـل على تحقيقها عن طريق التريث والبحث الدقيق والدراسة لأنه معيار التجربة هنا وفي هذا الوضع قد يكون خطيراً للغاية وقد

تكـون له آثـاره السلبيـة على المجتمع . ولكن علينا الاستفادة من تجارب الآخرين في هذا المجال .

ولذلك عند الاقتباس من أحد هذه الأنظمة لتطبيقه بدولة الامارات يجب مراعاة الظروف والعوامل والاعتبارات التي سوف يرد ذكرها فيما بعد .

الاعتبارات والعوامل التي تحدد نظام الشرطة في دولة الامارات

تحدثنا في الباب الأول الفصل الأول عن الاعتبارات والعوامل التي تحدد نظام الشرطة بصفة عامة وأشرنا بأن الدول ليست لها الحرية والارادة الحرة والمطلقـة في اختيـار نظام شرطتها وذلك لأنه نظام الشرطة في أي بلد وليد للظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية .

وعليه عندما تم وضع نظام الشرطة بدولة الامارات العربية المتحدة ، وضع المسؤولين نصب أعينهم الاعتبارات والعوامل الآتية :ـ

أولاً ـ الاعتبارات والعوامل السياسية .
ثانياً ـ الاعتبارات والعوامل الاقتصادية .
ثالثاً ـ الاعتبارات والعوامل الاجتماعية .

أولاً ـ الاعتبارات والعوامل السياسية :ـ

ان لكل دولة طابعها السياسي الخاص والمميز ومظاهر هذا التميز متعددة ومتنوعة . فقد تختلف الدول من ناحية استقلالها السياسي ، فمنها الدول الكـاملة السيادة (كدولة الامارات العربية المتحدة) ومنها الدول ناقصة السيـادة (كإمـارة موناكو أو الفاتيكان مثلا) . وقد تختلف الدول نتيجة لشكل حكومتها من حيث كونها ملكية أو امبراطورية أو جمهورية ، أو برلمانية أم رئـاسية ، دكتاتورية أم ديمقراطية ، (ودولة الامارات تجمع ولظروفها الخاصة ما بين البرلمانية والرئاسية ، ونظامها ديمقراطي كفله الدستور) .

كما أن الدول قد تختلف في أنظمتها السياسية ، فمنها الدول الرأسمالية والدول الاشتـراكيـة ، والدول الشيوعية . ودولة الامارات العربية تصنف كدولة رأسمالية مع مراعاة عديد من الخصائص بها .

وأخيراً قد تختلف الدولة من ناحية تكوينها ، بسيطة أم مركبة ، موحدة ،

أم اتحادية . (ودولة الامارات العربية المتحدة دولة اتحادية ، الا انها تحمل كثيراً من خصائص دولة الوحدة) .

وعليه يمكن أن نوجز ذلك في الآتي :ـ

١٠ دولة الامارات العربية المتحدة دولة مستقلة وكاملة السيادة من حيث استقلالها السياسي .
٢٠ ومن حيث شكل حكومتها فهي رئاسية ، برلمانية ديمقراطية .
٣٠ ومن ناحية نظامها السياسي ، فهي رأسمالية مع بعض خصائص الترشيد في الانفاق .
٤٠ ومن ناحية تكوينها فهي دولة اتحادية ، تتوفر فيها خصائص الوحدة الى حد كبير .

وبناءً على الاعتبارات السابقة والسمات المميزة لدولة الامارات العربية المتحدة :ـ

أ ـ تحددت وظيفة الدولة .
ب ـ تحدد دورها في المجتمع .
ج ـ حددت قواعد سلطة الدولة في تنظيم جميع مظاهر الأنشطة العامة والخاصة .
د ـ تحديد الضوابط والأسس لحدود تدخل الحكومة في حرية الأفراد .

فالشرطة هي أداة التنفيذ في الدولة والقوة التي تعتمد عليها في تنفيذ سياساتها والمحافظة على سلامتها وأمنها ومقدرات شعبها وثرواتها . ويتعين على الدولة إزاء ذلك أن تختار لنفسها نظام الشرطة الذي يلائم وضعها السياسي ويكفل تحقيق أهدافها ويتناسب مع ما تستلزمه من قوة لفرض سلطاتها . وتنفيذ سياستها .

وهكذا تم اختيار نظام الشرطة في دولة الامارات على هذا الاعتبار (راجع مواد الدستور المؤقت التي سيرد ذكرها فيما بعد) .

ثانياً : الاعتبارات والعوامل الاقتصادية :

مما لا شك فيه أن جميع الدول تعتمد في اقتصادياتها على الموارد والثروات القومية أي كانت وقد تكون هذه الموارد طبيعية أو صناعية أو تجارية أو

زراعيــة أو سيــاحيــة ... الخ . فدولة الامــارأت العربية المتحدة تعتمد في اقتصادياتها على ثروتها القومية وتتمثل في في المقام الأول على انتاج النفط ومشتقاته كما ان لها موارد أخرى اقتصادية وتجارية . اضافة الى موقعها التجاري الاستراتيجي (الذي يتوسط القارات) الذي جعلها من أهم المواقع التجارية في العالم . ويتمثل ذلك في الحركة النشطة لموانيء الدولة ومطاراتها ولذلك نجـد أن مسؤولية الدولة في تنمية ثروتها تقتضي منها المحافظة على مواردهــا بكـافة أشكالها وحماية أرواح العاملين فيها وأموالهم ومدخراتهم واستثمــاراتهم وتــوفـير المناخ الملائم لذلك بالأستقرار والأمن والطمأنينة . وبالطبع يقع هذا العبء الأكبر على عاتق الشرطة في الدولة وأجهزتها في المقام الأول .

ونلاحظ ذلك جلياً في مواد الدستور المؤقت لدولة الامارات وفي مواده من (١٣ حتى ٢٤) الأسس والقــواعـد والاعتبارات الاجتماعية والاقتصادية والسيــاسيــة . فالمــادة (١٣) نصت على وجـوب تعاون الاتحاد والامارات الأعضــاء فيــه على تنفيـذ الأحكـام التي وضعها الدستور بشأن الأسس المذكورة أعلاه . والمادة (١٤) نصت على المساواة والعدالة الاجتماعية وتكافؤ الفـرص وتـوفير الأمن والطمأنينة . والمادة (٢٢) نصت على حرمة الأموال العامة ووجوب حمايتها ، والمادة (٢٣) تنص على تنظيم ملكية المواد الطبيعية الموجودة في دولة الامارات ووجوب استغلالها لصالح الاقتصاد الوطني ، أما المادة (٢٤) فقد نصت على الآتي :ـ

« الاقتصاد الوطني أساسه العدالة الاجتماعية وقوامه التعاون الصادق بين النشــاط العــام والنشــاط الخاص وهدفه تحقيق التنمية الاقتصادية ، وزيادة الانتاج ورفع مستوى المعيشة ، وتحقيق الرخاء للمواطنين في حدود القانون ، ويشجع الاتحاد التعاون والادخار » .

وعليــه ولكل ما تقدم نرى أن نوعية الموارد الطبيعية والتجارية في دولة الامارات وما ينشأ عنها من نشاطات سواء كانت عامة أو خاصة فردية أو جماعية . تتطلب خصائص ومواصفات خاصة في نظام الشرطة بالدولة لكي يتمكن من القيام بواجباته ومسؤولياته وفقاً لما نص عليه الدستور المؤقت للدولة .

وهذا بالطبع يتطلب من المسؤولين والقائمين على أجهزة الشرطة وضع نظام

خاص يتناسب والظروف الاقتصادية المنتعشة للدولة ، ويقع على عاتقهم كذلك تجهيز هذه الأجهزة بأحدث المعدات والوسائل المواكبة لهذا النمو والتطور وبأكفأ الكوادر والأفراد ذوي الخبرة والتأهيل العالي .

ثالثا ـ الاعتبارات والعوامل الاجتماعية :ـ

لكل دولة سمات بارزة تحدد ملامحها وطابعها الاجتماعي . ويقصد بذلك الاعتبارات والعوامل التي تؤثر على أفراد مجتمعها ، وتخلق منهم مجتمعاً يمتاز بصفات خاصة وشخصية مميزة يستطيع منها المسئولين في أجهزة الشرطة تحديد هوية الجهاز وطابعه لتتم على ضوئه عملية تنظيم الجهاز ومن أهم هذه الاعتبارات والمؤثرات :ـ

١ . البيئة الجغرافية .
٢ . العوامل الثقافية .
٣ . الجنس والأصل .
٤ . النظم والعادات الاجتماعية .

أولاً : وقبل أن نتطرق الى هذه الاعتبارات والمؤثرات بالتفصيل يجب أن ننبه الى أن دستور دولة الامارات العربية المتحدة المؤقت قد نص على الأسس والقواعد والدعائم الاجتماعية التي تحدد ملامح دولة الامارات . وذلك في المواد من (١٣) حتى (٢٤) .

ثانياً : ان مجتمع دولة الامارات يتميز بصفات خاصة وشخصية مميزة ويلتقي في صفاته وخصائصه بكل المجتمعات الاسلامية من ناحية المبدأ يلتقي أكثر بالمجتمع العربي المسلم ، كجنس وأصل ولغة كما يلتقي أكثر من ذلك بالمجتمع الخليجي العربي المسلم كهوية مميزة انطلاقاً من معيار اقليمية الوحدة السياسية والاجتماعية والاقتصادية .

ومن هنا نجد أن صفات وخصائص دولة الامارات قد نتجت عن عوامل عديدة نوجزها في الآتي :ـ

فالبيئة الجغرافية تؤثر كثيرا في صفات وشخصية المجتمع ويقصد بها الوسط الطبيعي والمناخي من وديان وسهول ومرتفعات (وهضاب وجبال) أو بحار أو صحارى أو ثلوج قطبية أو غابات استوائية . فالبيئة الجغرافية لدولة

الامارات العربية المتحدة بيئة بحرية ويغلب عليها الطابع الصحراوي بوجه عام .

أما العوامل الثقافية فتعني بوجه عام اللغة والعادات والتقاليد والفنون والآداب والمعتقدات الدينية ، فتقوم هذه الثقافة وتركز على الديانة الاسلامية واللغة العربية بعاداتها وتقاليدها وأعرافها وكذلك فنونها وآدابها في جوهر تراثها فامتزجت أصالة البدو وكرمهم واقدامهم بروح أهل البحر ومثابرتهم وشجاعتهم لتخلق مزيجاً فريداً في شخصية وصفات أهل المنطقة .

وبما ان جنس وأصل أي شعب من شعوب المعمورة يؤثر في أخلاقه وطبائعه فإن شعب دولة الامارات العربية المتحدة شعب عربي الجنسية وأصوله عربية وذلك بحكم موقعه في الجزيرة العربية ولذلك نجد أن أخلاقه وطباعه وتراثه عربي أصيل بالرغم من تداخل وتواصل شعوب المنطقة الآسيوية . (التي تقع ما وراء الخليج العربي بحكم موقعها الجغرافي) بشعوب المنطقة وما يتبعها من هجرات كثيفة من هذا الاتجاه واتجاهات أخرى من بعد تدفق النفط ورواج الحركة التجارية النشطة بالمنطقة ، حاملة معها أخلاقاً وعادات وتقاليد مختلفة ومغايرة لأخلاق أهل المنطقة ، الا ان شعب دولة الامارات ما زال يحتفظ بأخلاقه وعاداته وتقاليده كشعب عربي مسلم . وبذات الوقت فان السلطات قد وضعت ضوابط عديدة وقواعد راسخة لحماية هذا الشعب من العادات والتقاليد المستوردة ، الا ان تطوير الضوابط والضمانات من قبل المسؤولين واجب تحتمه الضرورة .

وأخيراً نجد أن النظم والعادات الاجتماعية تؤثر في تعاون الأفراد وتنافسهم وصراعهم داخل المجتمع . وبالنسبة لدولة الامارات العربية نجد ونلتمس بوضوح المظاهر التالية :ـ

- هناك نظم وعادات اجتماعية أصيلة وجدت حتى قبل قيام الاتحاد متسمة بالطابع الأسري والقبلي تكافلاً وترابطاً وتعاوناً على الشدائد وصدق المشاركة في السراء والضراء .
- هناك بعض النظم والعادات المستجدة قد دخلت مع عصر الانفتاح والنهضة وذلك بعد تدفق عائدات النفط مما أثر على طابع العلاقات الأسرية كماً وكيفاً .

كما أن هناك نظم وعادات اجتماعية وافدة على الدولة داخل مجتمعات

الجاليات التي جاءت من بعد الانتعاش الاقتصادي للدولة كعمالة . الا ان ـ معظم هذه الجاليات وان فاقت بعضها عشرات الألوف ظلت مقفولة في مجتمعات خاصة بها تسود فيها نُظمها وعاداتها الاجتماعية ـ فهنا يجب على أجهزة الأمن مراقبة ذلك ، ومتابعته حتى لا يفلت زمام الأمر .

وعليه فان المؤثرات الاجتماعية المشار اليها أعلاه تؤثر في نظام الشرطة نفسه . لأنها تؤثر في الطبيعة البشرية التي تتكون منها هيئة الشرطة . كما أن هذه الظروف والمؤثرات والاعتبارات جميعها تكيف نظام الشرطة واستراتيجيته التي تتناسب وحاجة المجتمع (مواطنين كانوا أو وافدين) .

رابعاً ـ ملامح نظام الشرطة في الدولة :

من الملاحظ أن نظام الشرطة في دولة الامارات العربية المتحدة توجد فيه بعض مظاهر النظام اللامركزي باستقلالية (الشرطة المحلية لبعض الامارات) ، ويقوم عموما على النظام المركزي غير المطلق مع تركيز قواعده الأساسية على المركزية المطلقة .

وطبقاً للقواعد العامة ، فان النظام المركزي للشرطة له صورتان رئيسيتان مختلفتان وهما :

الصورة الأولى : النظام المركزي المطلق .
الصورة الثانية : النظام المركزي غير المطلق .

أولاً ـ النظام المركزي المطلق :

ان النظام المركزي المطلق يتمثل تركيز جميع سلطات الشرطة والأمن العام في يد وزارة الداخلية ولا تكون لممثلي الوزارة في الامارات وهم بحكم القانون (المدراء العامون للشرطة ، ومدراء الادارات ، ورؤساء الأقسام والفروع) أي سلطة للبحث في أي أمر من الأمور قبل الرجوع فيه لوزارة الداخلية وغالباً ما تكون هذه الأمور استراتيجية تمثل السياسة الأمنية العليا للدولة (أي تختص بالأمن القومي) .

ثانياً ـ النظام المركزي غير المطلق :

وانطلاقا من هذا النظام تقوم وزارة الداخلية « بتخويل » ممثليها في

الامـارات أو الادارات العـامـة بسلطة البت في كثـير من الأمـور المتعلقة بالشرطة ، والتي تعينها بمقتضى ما تصدره من لوائح وقرارات وتعليمات في هذا الشـأن على سبيـل الحصر . وذلك دون الرجـوع الى وزارة الداخلية ، مع ملاحـظة أن الحكومة المركزية والمتمثلة في الوزارة ، قد توسع أو تضيق في مجال المسائل أو الأمور التي يحق لممثليها في الأقاليم التصرف فيها بمفردهم دون الرجوع اليها . وذلك حسب السياسة العامة التي تسير عليها الوزارة . وغالبا ما تكون هذه الأمور ذات طبيعة اجرائية أو تنظيمية .

خـــــلاصة :ـ

ومن هنـــا يتضـــح لنـــا أن نظام الشرطة في دولة الامـــارات ككـل (كدولة الاتحادية) توجد فيه بعض مظاهر النظام اللامركزي ، ويتضح ذلك ويفهم من نص المـادة (١٣٨) من البـاب التاسع لدستور دولة الامارات العربية المتحـدة المـؤقت . التي أشـارت على جواز أن يكـون للاتحـاد قوات أمن اتحادية . وهذا يعني بوضوح جواز أن تكون للامارات الأعضاء في الاتحاد قوات أمن محلية (كشرطة أبو ظبي أو شرطة دبي أو شرطة الشارقة مثلا) .

ولكن هذا الاستثنـاء يؤكد القاعدة التي تشير الى أن هذا النظام يقوم عموماً على النظام المركزي غير المطلق مع تركيز قواعده الأساسية على المركزية المطلقة كما لاحظنا من خلال دراستنا السابقة .

الفصـل الثالث

البنـاء التنظيمي لوزارة الداخليـة

مقدمـــة :

كما أشرنا سابقاً في الفصل الثاني أن البناء التنظيمي لوزارة الداخلية قد أجـريت عليـه بعض التعـديـلات لتواكب التطورات والتوسعات والأنشطة بمختلف مجالاتها .

ونـلاحـظ أن أول قرار لمجلس الوزراء بشـأن البنـاء التنظيمي لوزارة الداخلية قد صدر في عام ١٩٧٤م (قرار مجلس الوزراء رقم (١٣) لسنة ١٩٧٤م) وتلت ذلك بعض التعديلات الطفيفة في هذا الشأن الى أن تم تعديل هذا النظام بقرار آخر لمجلس الوزراء في عام ١٩٨١م . [قرار مجلس الوزراء رقم (١٣) لسنة ١٩٨١م] .

التنظيم القيادي لوزارة الداخلية :

كمـا أوضحنا سابقاً بأن التنظيم القيادي لأجهزة الأمن محدد وواضح وليس فيـه أي غموض أو تعارض بما تتمتع به هذه الأجهزة النظامية من تسلسل عسكري يراعي الرتب والدرجات ويحافظ عليها وتقوم أجهزة الأمن أو الوزارة المختصـة بالأمن الداخلي بتعيين رئاستها ثم تتدرج نزولاً حتى أدنى درجة . كما تقوم أيضاً بعملية التنظيم الجغرافي والوظيفي ... الخ من التنظيمات المشار اليها سابقاً .

فأعلى سلطة بوزارة الداخلية الوزير (وقد حددنا اختصاصاته سابقاً) . ثم يلي ذلك مباشرة الوكيل (وقد حددنا اختصاصات وكيل وزارة الداخلية) . وأخـيراً مدير عام الوزارة ويختص بمساعدة وكيل الوزارة في ادارة أجهزة الوزارة والاشراف عليها وتصريف شؤونها ويمارس أية اختصاصات أخرى يعهد بها اليه الوزير أو وكيل الوزارة ويتطلبها تنفيذ السياسة العامة ويكون مسؤولاً عن أعماله أمام وكيل الوزارة وينوب عنه في حالة غيابه .

ويعــاون هؤلاء المسؤولين مستشاراً لشؤون الشرطة والأمن . وتنحصر اختصــاصاته في ابداء الرأي والمشورة الفنية في شؤون الشرطة والأمن في الوزارة ويعاونه عدد كاف من الموظفين حسب مقتضيات العمل ومسؤولياته ويكون مسؤولاً عن :ـ

أ ـ اعداد مشروع الخطة السنوية لشؤون الأمن والشرطة .
ب ـ ابداء المشورة الفنية في المسائل المتعلقة بواجبات ومسؤوليات الشرطة والأمن .
ج ـ مباشرة أية اختصاصات أخرى تسند اليه .

وتتكـون الوزارة من الادارات والأجهـزة التــاليــة ، وتمــارس كل منهــا الاختصــاصــات المسنـدة اليهــا وفقا للقوانين واللوائح والقرارات والأوامر الصادرة في هذا الشأن :ـ

١٠ الادارة العامة للجنسية والهجرة .
٢٠ الادارة العامة للدفاع المدني .
٣٠ الادارة العامة لحرس الحدود .
٤٠ الادارة العامة للشؤون المالية والادارية .
٥٠ الادارة العامة لشؤون الأمن .
٦٠ الادارة العامة للشرطة الاحتياطية .
٧٠ الادارة العامة للتخطيط والتدريب .
٨٠ ادارة الشؤون القانونية .
٩٠ ادارة العلاقات العامة .
١٠٠ ادارة جناح الجــو .
١١٠ ادارة المــــــرور .
١٢٠ ديوان عــام الوزارة .
١٣٠ مكتب وزير الداخلية .
١٤٠ مكتب وزير الدولة للشؤون الداخلية .
١٥٠ مكتب وكيل الوزارة .
١٦٠ الادارة العامة لشرطة المديريات في الامارات الأعضاء بالاتحاد .

* يرأس كل إدارة عامة أحد كبار الضباط ويرتبط بوكيل الوزارة ويكون مسؤولاً أمامه عن أعمال ادارته ويساعده نائب مدير .

* ويكون لكل ادارة عامة ديوان يرأسه أحد الضباط بدرجة رئيس قسم ويرتبط بمديرها العام وذلك فيما عدا الادارة العامة للشؤون الادارية والمالية والادارة العامة للتخطيط والتدريب .

أولاً ـ الادارة العامة للجنسية والهجرة :ـ

تختص الادارة العامة للجنسية والهجرة بشؤون الجنسية والتجنس والجوازات والاقامة والهجرة والرقابة على انتقال الأشخاص من اقليم الدولة واليه بواسطة أجهزتها المختصة وبالتعاون مع أجهزة الشرطة والأمن في الدولة ووفقاً للتشريعات النافذة .

ثانياً ـ الادارة العامة للدفاع المدني :ـ

تقوم الادارة العامة للدفاع المدني بمباشرة وتنفيذ التدابير الخاصة بالاطفاء والانقاذ والاسعاف وتنظيم وسائل الانذار ـ كما تقوم باتخاذ جميع الطرق الوقائية اللازمة لتفادي الأخطار أو حصرها أو تخفيفها أو إزالة آثارها وكذلك ممارسة الاختصاصات والقيام بالواجبات الأخرى المبينة في القانون الاتحادي رقم (٣) لسنة ١٩٧٠م في شأن الدفاع المدني .

ثالثاً ـ الادارة العامة لحرس الحدود والسواحل :ـ

تقوم الادارة العامة لحرس الحدود والسواحل بمراقبة حدود الدولة البرية ومياهها الاقليمية بواسطة الدوريات البحرية والبرية والجوية ومنع عمليات التسلل ومكافحة التهريب والتعاون مع سلطات الحدود في الدول المجاورة في تنسيق عمليات المراقبة والدوريات والقيام بعمليات الانقاذ في حالة الكوارث البحرية وكذلك حماية المنشآت النفطية البرية والبحرية .

رابعاً ـ الادارة العامة للشؤون الادارية والمالية :ـ

تختص الادارة العامة للشؤون الادارية والمالية بشؤون العاملين وبالشؤون المالية وإمداد أجهزة الوزارة المختلفة باحتياجاتها من التجهيزات والآليات وتنظيم السجلات والأضابير ومتطلبات صيانة المباني وتأمين الخدمات الطبية .

خامساً ـ الادارة العامة لشؤون الأمن :ـ

تقوم الادارة العامة لشؤون الأمن بجميع الأعمال التي يتطلبها إقرار الأمن والنظام في الدولة وعليها في سبيل ذلك التحري عن الجرائم وملاحقة مرتكبيها وكشفها وجمع الأدلة بشأنها وفقاً لأحدث الأساليب العلمية بما في ذلك المختبرات الجنائية ، وتقوم أيضاً بتنظيم القيود والسوابق والبصمات الشخصية وتنسيق التعاون بين الادارات العامة للشرطة بالامارات كذلك توفير وسائل الاتصالات السلكية واللاسلكية والبريدية بين أجهزة الوزارة بما يضمن حسن سير العمل فيها وتقوم هذه الادارة كذلك بإدارة السجون المركزية وتأهيل المساجين وإصلاحهم ورعايتهم والتنسيق مع الجهات المعنية الأخرى فيما يتعلق بالأحداث ومعالجة مشاكل الحدود الداخلية عند حدوثها وتعقب المجرمين الفارين ومكافحة المخدرات ومتابعة وتنفيذ قرارات « المكتب العربي الدولي للشرطة الجنائية » وتمثيل الدولة في اجتماعات المنظمة العربية للدفاع الاجتماعي ضد الجريمة واتخاذ ما يلزم نحو طلبات الشرطة الجنائية الدولية (الانتربول) والاتصال مع المؤسسات الشرطية العربية والأجنبية والعمل على تنفيذ عمليات تبادل المجرمين والمعلومات الأمنية بصورة عامة .

سادساً ـ الادارة العامة للشرطة الاحتياطية :ـ

تختص الادارة العامة للشرطة الاحتياطية بإعداد قوة احتياطية بحجم لواء أمن متكامل على درجة عالية من الكفاءة والمقدرة مزودة بالتجهيزات والآليات الحديثة لمواجهة حالة أمنية طارئة .

سابعاً ـ الادارة العامة للتخطيط والتدريب :ـ

تقوم هذه الادارة بوضع الدراسات والبحوث التي تتطلبها عملية تطوير أجهزة الوزارة وخاصة قوة الشرطة والأمن وتشرف على اعداد وتنفيذ البرامج المتعلقة بالتدريب في كلية الشرطة ومدارس الشرطة واقتراح البعثات اللازمة للتخصص في ممارسة مختلف أوجه نشاطات القوة ، والمشاركة في المقترحات السنوية للموازنة وسياسة تسليح القوى وزي العاملين فيها واجراء البحوث والاحصائيات ، كما تقوم بالاشراف

على تنـظيم الحـركة الرياضية في قطاع الشرطة والأمن وتمثيل شرطة الامــارات في البـطولات واللقــاءات الريـاضيـة الداخليـة والخارجية والتنسيق مع الاتحاد الرياضي العربي للشرطة وذلك من خلال مجلس الادارة للاتحاد الرياضي العام للشرطة والأمن .

ثامناً ـ ادارة الشؤون القانونية :ـ

تختص هذه الادارة باعداد مشروعات القوانين والمراسيم واللوائح والقرارات المتعلقة باختصاصات الوزارة وما يتطلبه سير العمل فيها ، كما تختص باعداد مشروعات العقود والاتفاقات التي تكون الوزارة أو أحـد أجهـزتها طرفاً فيها . وتقوم هذه الادارة أيضا باقتراح تشكيل هيئات التحقيق ومجالس التأديب للعسكريين كذلك تختص هذه الادارة بإجراء التحقيق مع الموظفين المدنيين و ابداء الرأي والمشورة القانونية في كل ما يعـرض عليهـا من أمـور بواسطة المسؤولين . كما تختص بمبـاشرة ـ القضايا التي تكون الوزارة طرفا فيها وذلك بالتنسيق مع دائرة الفتوى والتشريع بوزارة العدل والشؤون الاسلامية والأوقاف .

ويرأس هذه الادارة ويديرها أحد المؤهلين القانونيين ضابطاً كان أم مدنيـاً ويـرتبـط بوكيل الوزارة ويعاونه المستشار القانوني وعدد من القانونيين المؤهلين حسب مقتضيات العمل ومتطلباته .

تاسعاً ـ ادارة العلاقات العامة :ـ

تختص هذه الادارة بإبراز دور الوزارة بواسطة أجهزة الاعلام ورفع جميـع الملاحظات التي تتعلق بعملها مما تتحدث عنه وسائل الاعلام والرد عليهـا وتنظيم استقبال ضيوف الوزارة وجولاتهم وترشيد رجال الشرطة بواجبـاتهم كذا اصدار مجلة الشرطة الشهرية والدعوة لعقد النـدوات الثقـافيـة العـامة . وتشكل هذا الادارة حلقة الاتصال بين مـختلف أجهـزة الوزارة والجهـات الأخـرى وتقـوم برعاية المرضى من العاملين في الوزارة .

ويرأس هذه الادارة ويديرها أحد الضباط أو المدنيين ممن لهم خبرة في شؤون الاعلام والعلاقات العامة وترتبط بوكيل الوزارة .

عاشراً ـ إدارة جناح الجو :ـ

١٠ تقوم هذه الادارة بعمليات الاستطلاع والمراقبة في اراضي الدولة والمساهمة في انقاذ المصابين والغرقى ونقل الامدادات وقوات الشرطة كذا نقل الوفود والشخصيات البارزة وأية مهام أخرى تحددها الوزارة .

٢٠ يدير هذه الادارة أحد الضباط المتخصصين ويرتبط بوكيل الوزارة .

حادي عشر ـ ادارة المرور :ـ

١٠ تقوم هذه الادارة بالتنسيق والتعاون بينها وبين مديري المرور في الادارات العامة للشرطة بالامارات وذلك بقصد توحيد الاجراءات فيما يتعلق بترخيص المركبات والسواقين وأعمال لجان الفحص الفنية ودوريات المرور الداخلية والخارجية وتولي تركيب علامات المرور الدولية والاشارات الارشادية على الطرق العامة والاشراف على اسبوع المرور واجراء الدراسات والبحوث الهادفة لتطوير خدمات هذا المرفق الحيوي وفقاً للقوانين النافذة .

٢٠ يدير هذه الادارة أحد الضباط ويرتبط بمدير عام الوزارة ويكون مسؤولاً عن أعمال ادارته أمامه .

ثاني عشر ـ ديوان عام الوزارة :ـ

يقوم بادراة ديوان عام الوزارة أحد الضباط أو المدنيين ويكون مسؤولاً عن جميع المراسلات الصادرة عن الوزارة والواردة اليها ويكون بدرجة مدير ادارة .

ثالث عشر ـ مكتب الوزير :ـ

١٠ يكون مسؤولاً عن تنظيم المراسلات والمقابلات الخاصة بالوزير وما يصدر عن الوزير من تعليمات .

٢٠ يدير هذا المكتب أحد الضباط أو الموظفين المدنيين ويكون بدرجة رئيس قسم ويعاونه سكرتير الوزير .

رابع عشر ـ مكتب وزير الدولة للشؤون الداخلية :ـ

١٠ يكون مسؤولاً عن تنظيم المراسلات والمقابلات الخاصة بوزير الدولة للشؤون الداخلية وما يصدر عنه من تعليمات .

٢٠ يدير هذا المكتب أحد الضباط أو الموظفين المدنيين ويكون بدرجة رئيس قسم .

خامس عشر ـ مكتب وكيل الوزارة :ـ

١٠ يكون مسؤولاً عن تنظيم المراسلات والمقابلات الخاصة بوكيل الوزارة وما يصدر عنه من تعليمات .

٢٠ يدير هذا المكتب أحد الضباط أو الموظفين المدنيين ويكون بدرجة رئيس قسم .

سادس عشر ـ الادارات العامة للشرطة :ـ

تباشر الادارات العامة للشرطة في الامارات الأعضاء في الاتحاد واجباتها ومسؤولياتها المستمدة من التشريعات النافذة للمحافظة على الأمن وسيادة القانون وفقاً للتوجيهات الصادرة من وزارة الداخلية ومن السلطات المحلية في الامارات الأعضاء متى اقتضت ذلك ظروف الأمن .

(١) يرأس كل إدارة عامة أحد كبار الضباط ويرتبط بوكيل الوزارة ويكون مسؤولاً أمامه عن أعمال ادارته ويساعده نائب مدير .

(٢) ويكون لكل ادارة عامة ديوان يرأسه أحد الضباط بدرجة رئيس قسم ويرتبط مديرها العام وذلك فيما عدا الادارة العامة للشؤون الادارية والمالية والادارة العامة للتخطيط والتدريب .

الفصـل الرابـــع

البناء التنظيمي لشرطة دبي

تنويــه : هناك ملحق كامل سيرفق مع هذا الكتاب فيما بعد مخصص لنشأة وتطور قوة شرطة دبي وبنائها التنظيمي .

المصطلحات

- الاتصالات الداخلية Internal Communications

كافة وسائل الاتصال المستخدمة داخل الجهاز .

- اجازات متراكمة Accumulated Leave

إجازة مضافة الى ما هو قائم أو مستحق من فترات سابقة .

- اجتماع غير رسمي Unofficial Meeting

وهو اجتماع خاص لبحث موضوع أو مشكلة معينة دون أن تكون نتائجه ملزمة لأي طرف من الأطراف .

- اجراءات التوظيف Employment Procedures

وتعني جميع الاجراءات التي يمر بها كل مرشح قبل أن يتم اختياره للوظيفة المناسبة ، وأهم هذه الاجراءات تقديم طلب الاستخدام ، واجتياز جميع الاختبارات العلمية والعملية والقانونية لشغل الوظيفة المعلن عنها .

- اجراءات العمل الادارية Administrative (Managerial) Procedures

وهي الاجراءات والأساليب الادارية التي يتبعها الجهاز في انجاز مهامه ومسؤولياته .

- احترام النفس Self Esteem

رغبة الفرد أو الجماعة بالمحافظة على سمعتهم وكرامتهم ، والسعي لتعزيز هذه السمعة بشتى الطرق .

- اختبار تحريري Written Examination

وتعني الامتحان الخطي الذي تقوم به الادارة لقياس مستوى المقدرة والمهارة والمعرفة لدى الفرد في أغراض التعيين أو الترقية .

- أداء ضعيف Weak Performance

ويقصد به أداء الفرد لواجباته الوظيفية بمستوى أقل من الحد المطلوب .

- الاعداد (التهيئة) Orientation

تعريف الفرد بالعمل الذي أصبح مسنداً اليه ، وتفهمه لأهمية هذا العمل . ثم احاطته بالسياسات العامة للجهاز ، وبالسياسات الخاصة بالقوى العاملة وبالاجراءات والتفاصيل التي يهمه التعرف عليها والمتصلة بعمله .

- البحث السلوكي Behavioral Research

ويقصد به البحث العلمي الذي يعتمد على جوانب معينة من السلوك البشري من اجراء دراساته .

- البحث الوظيفي Employment Functional Research

وتعني الدراسات العلمية التي تبحث في الشؤون الوظيفية ، وتهدف الى تحسين مستوى الادارة ومستوى أوضاع الأفراد وصلاتهم بالجهاز .

- البساطة Simplicity

وتعني بساطة التنظيم الاداري .

- تبسيط اجراءات العمل Work Simplification

ويقصد بها طرق وأساليب تبسيط العمل بحيث تنفذ النشاطات الادارية في الأجهزة بأقل جهد وتكلفة وخطوات لتعطي افضل النتائج وتختصر الوقت .

- التثبيت « التعيين النهائي » Placement

تثبيت الفرد في الوظيفة بعد عبور مرحلة الاختبار .

- تحليل النظم Systems Analysis

ويقصد بها دراسة وتحليل كافة عناصر التنظيم الاداري بقصد رفع المستوى الاداري وزيادة الكفاءة والانتاج الوظيفي .

- التخصص الوظيفي Functional Specialization

التخصص في أداء عمل معين أو وظيفة معينة .

- تخطيط التنظيم Organization Planning

تصميم الهيكل التنظيمي الأساسي للوظائف العليا وتحديد مجالاتها وسلطاتها ومسؤولياتها والعلاقات بينها ، ويستخدم هذا التخطيط بنوع خاص لمراجعة هياكل الادارة في المستقبل فيما يتعلق بتطوير عمليات التنبؤ داخل الجهاز .

- تخطيط القوى العاملة Man Power Planning

عملية تقرير الأساليب المثلى لتطوير المواد البشرية في الجهاز والاستفادة منها .

- تدقيق Audit

ويقصد به المراجعة على جميع اعمال الأفراد ومشاريع الجهاز وخططه للتأكد من صحة ومشروعية الاجراءات ، خاصة فيما يتعلق بالمسائل المالية .

- **التسهيلات القيادية** **Leadership Facilitation**

بمعنى أن يوفر الهيكل التنظيمي الوضع الذي يستطيع فيه القائد أن يقود بكفاءة وفاعلية لتحقيق الهدف ، أو أنّ الهيكل التنظيمي ومراكز وعلاقات السلطة واجراءات العمل يجب أن تضم بحيث تسهل الوظيفة القيادية للقائد .

- **تطوير العاملين** **Employees' Development**

تطوير مهارات العاملين في الجهاز من خلال دراسة وتطبيق المبادىء التي تؤدي الى كفاءة التعليم والتدريب ، وكذا العوامل المؤدية الى التطبيق السليم لما تعلمه الفرد في موقف جديد .

- **التنبؤ** **Forecasting**

عبارة عن دراسات وبحوث ميدانية ومكتبية الهدف منها ايجاد تصور مقبول لما يمكن أن يحدث في المستقبل ، ولتحديد استراتيجيات الجهاز طويلة الأمد أو بناء استراتيجيات حالية ذات علاقة بالمستقبل .

- **التنظيم الجغرافي** **Territory Organization**

تقسيم أوجه النشاط في الجهاز على أساس المناطق الجغرافية .

- **التنظيم الرسمي** **Formal Organization**

ويمثل الاطار الذي يضم فيه جميع العاملين في الجهاز وفي جميع المستويات ، وتحدد فيه المراكز المختلفة بواجباتها وسلطاتها ومسئولياتها ، والعلاقات التي تربط بينهما .

- **التنظيم المسطح** **Flat Organization**

وهو تنظيم يكون فيه نطاق الرقابة واسعاً ، ممّا يترتب عليه زيادة عدد المساعدين التابعين لكل رئيس .

- **التنظيم الهرمي** **Line Organization**

وتعني التنظيم الذي تعتمد فيه السلطة على التدرج الاداري هرميا من المستويات القيادية العليا نزولاً وبالتدرج الى المستويات الدنيا ، بحيث يخضع كل مستوى اداري الى المستوى الذي يعلوه مباشرة ، ومثال ذلك التنظيم العسكري أو الشرطي .

- **التنظيم والأساليب** **Organization and Method (O & M)**

خدمة استشارية تقدم للادارة مصممة بنوع خاص لمساعدتها في الحصول على أقصى حد ممكن من الكفاءة والدقة في التنظيم والاجراءات ،

أو تطبيق دراسة العمل وطرق الادارة الأخرى على اجراءات ونظم الادارة التنفيذية داخل الجهاز .

- تهمـــة **Accusation**

تهمة توجه الى الفرد أو الموظف بسبب مخالفة قانونية ارتكبها كقبول رشوة أو استغلال الوظيفة العامة أو إفشاء أسرار الجهاز .

- حب النظام **Order Need**

الرغبة في التنظيم والترتيب .

- الحلول البديلة **Alternative Solution**

التصرفات الممكنة لحل مشكلة ما ، وهي الخطوة الرئيسية في عملية اتخاذ القرار الاداري .

- خريطة توزيع العمل الاداري **Work Distribution Chart**

وهي خريطة تضم أسماء الأفراد العاملين في الجهاز وتوضح فيها الواجبات والمسؤوليات لكل منهم .

- خريطة سير العمل **Process Flow Chart**

وتتبع هذه الخريطة ، وهي تلقي الضوء على خطط سير الجهود المنتجة . وتسجل هذه الخريطة الخطوات التي يتضمنها اجراء معين حتى يمكن التعـرف على أي ازدواج في الجهـد المبـذول ، وكذا التعرف على مواطن الاختناقات وغيرها من الصعوبات التي تعترض تدفق العمل على وجه مرض .

- خضوع / امتثال **Conformity**

خضوع الفرد في أفكارة وتصرفاته لضغط المجتمع .

- خط السلطة **Chain of Command**

خط إصدار الأوامر من الرؤساء الى المرؤوسين .

- دراسة ادارية شاملة **Intensive Administrative Study**

وتعني الدراسات الموسعة لأوضاع وأحوال الادارة ، ويقوم بها في العادة فريق متخصص من خبراء التنظيم ، ويقدمون بعد انتهاء مهمتهم تقارير ومقترحات عن نتائج دراساتهم .

- دراسة الحالة **Case Study**

ويقصد بها تحليل قضايا ادارية معينة وتشمل موضوعات اتخاذ القرارات والمشكلات المختلفة التي يتعرض لها الجهاز .

- الرقابة الشاملة **Overall Control**

وتهدف الى التأكد من أن كافة الأحداث التي تجري وفقاً للخطط العامة الموضوعة والسياسات العامة المقررة ، وفي ضوء التطورات والأحداث الجارية سواء الخارجية منها أو الداخلية ، وخلق وسائل فعّالة للرقابة تمكّن الادارة العليا من التفرغ لمهمتها الأساسية وهي التخطيط ورسم السياسات العامة ، وتحررها من التفصيلات وتفويضها الكثير من سلطاتها للمستويات الادارية الأقل .

- روح الفريق **Team Spirit**

ويقصد الروح المعنوية الجماعية للأفراد في التعاون لتحقيق الأهداف المشتركة .

- سجل القيد **Registration Book**

دفتر تدون فيه كافة المراسلات الواردة أو الصادرة حسب تسلسل ورودها وصدورها من والى الجهاز .

- السجلات الغائبة **Absent Records**

سجلات استعيرت للحاجة اليها وبقيت أماكنها شاغرة في مكان حفظ السجلات أو المحفوظات .

- سلطة تنفيذية **Executive Authority**

ويقصد بها السلطة التي تخول المسؤول الاداري صلاحية اتخاذ القرار وإصدار الأوامر .

- سلطة التوظيف **Employment Authority**

ويقصد بها السلطة القانونية التي تتولى عملية التوظيف في الجهاز .

- السلوك التنظيمي **Organizational Behaviour**

أي السلوك داخل الجهاز .

- صالح للتعيين **Eligible**

ممن تتوافر فيه متطلبات التعيين .

- صانعو السياسة **Policy Makers**

الأشخاص المسؤولون عن صياغة سياسة الجهاز .

- الطاعة الواعية **Active Obedience**

الطاعة المستنيرة من العاملين للأوامر والتعليمات الادارية .

- طلب استخدام **Application Form**

يقصد به النموذج الرسمي الذي يملأه الفرد طالب الوظيفة ويقدمه الى

جهة التوظيف المعنية للنظر في إمكانية تعيينه .

- ظروف العـمل **Working Conditions**

ويقصد بها الظروف التي يجري فيها العمل ومنها المحيط العام والمكان والأجهزة والاضاءة والطقس والظروف النفسية التي يمكن أن تؤثر على جودة العمل وكفاءته بصورة ايجابية أو سلبية .

- العلاقات الوظيفية **Functional Relations**

العلاقات الرسمية التي تنشأ داخل الهيكل التنظيمي عن وضع نماذج من تفويض السلطات تشمل كل خطى المسؤوليات التنفيذية ومجالاً واحداً أو أكثر من مجالات المسؤوليات الوظيفية .

- العلوم السلوكية **Behaviour Sciences**

وهي علوم اجتماعية تهتم بدراسة وتحليل سلوك الانسان من خلال البيئة التي يعيش فيها .

- العمل (الوظيفة) **Job**

مجمـوعة من الوظائف أو مجموعة من الواجبات والمسؤوليات والأعمال المتشابهة والتي يقوم بأدائها مجموعة من الأفراد .

- عمل جمـاعي **Team Work**

وتعني تعاون الأفراد في الجهاز لتحقيق الأهداف المشتركة .

- عمل غير قانوني **Illegal Act**

وهو عمل غير مشروع كمحاولة رشوة رجل الشرطة أو أي موظف حكومي ، أو تزوير وثيقة رسمية أو مستندات أو شهادة .

- قائمة استجوابات **Questionnaire**

مجمـوعـة أسئلة مرتبـة تقدم الى شخص أو أكثر لغرض الاجابة عليها للتعرف على رأيه بصدد مشكلة أو اجراء معين .

- قرار حكيم **Wise Decision**

وهـو القرار الذي يتوصل اليه القادة أو الرؤساء المختصين بعد دراسة المعلومـات والبيـانـات بدقة وتحليها بشكل يتفق مع أهداف وامكانيات واحتياجات التنظيم .

- القوانين التأديبية **Disciplinary Rules**

مجمـوعـة القواعد والأحكام والقوانين المبينة للواجبات والجزاءات التي توقعها عليهم السلطات المختصة .

- قيادة مهتمة بالجماعة Group-Oriented Leadership
القيادة التي تعنى بالجماعة .
- مبادىء التنظيم الاداري
Principles of Administrative Organization
ويقصد بها القواعد أو الأسس التي يجب مراعاتها عند تخطيط أو انشاء الأجهزة الرسمية أو أجهزة القطاع الخاص ، أو عند اعادة تنظيمها ، فبذلك يتم الاسترشاد بها لتسهيل مهمة المنظم عند قيامه بأعمال التنظيم .
- مبدأ أولوية المصلحة العامة
Principles of General Interest Priority
يشير المبدأ الى ضرورة اعطاء الأولوية للمصلحة العامة وتغليبها على المصلحة الفردية .
- مبدا تدرج السلطة Scalar Priciple (Scalar Process)
تدرج وتسلسل مستويات السلطة في الجهاز .
- متغيرات Variables
وهي العناصر أو العوامل أو المميزات غير الثابتة .
- مجلس تحقيق Investigation Board
ويقصد بها المجالس أو اللجان الخاصة المكلفة بتقصي الحقائق ودراسة مشكلات الجهاز ورفع المقترحات والتوصيات بالنتائج والحلول المناسبة لها .
- مدخل النظم Systems Approach
وهو أسلوب جديد للتفكير في العمل الاداري ، ويمدنا بالاطار اللازم لاستيعاب مختلف العوامل المحيطة بالموقف الاداري المعين بشكل متكامل ، سواء كانت هذه العوامل داخلية أو خارجية .
- المرؤوس Subordinate
شخص يعمل تحت إشراف رئيس معين .
- مستشار Adviser
ويقصد به الشخص أو الأشخاص المختصون في موضوعات معينة يستعان بهم لاجراء الدراسات وإبداء الرأي وتقديم التوصيات والمقترحات .

- مستويات الادارة Levels of Administration

ويقصد بها المستويات الرئيسية في الادارة ، وهي مستويات الادارة العليا والوسطى والدنيا .

- مستويات السلطة Levels of Authority

وتعني مستويات السلطة الادارية أو القيادية بشكل تدريجي (من أعلى الى أسفل) كما يطبّق عليها في بعض الأحيان خطوط السلطة .

- المسؤولية الادارية Managerial Resposibility

ويقصد بها المسؤولية التي يضطلع بها الفرد خلال وظيفته وأثناء قيامه بواجباته الرسمية ، بما في ذلك مسؤوليته تجاه رئيسه عند تقديم التقارير المتعلقة بنشاطه الوظيفي ومنجزاته الادارية ومتطلبات وظيفته .

- مشكلات ادارية Administrative (Managerial) Problems

ويقصد بها المشكلات الادارية التي تواجه الجهاز ، وتختلف نوعيتها باختلاف طبيعة النظم الادارية وتأثير البيئة المحيطة بها .

- المقــام Prestige

ويقصد بها المكانة الاجتماعية أو الاحترام الذي يناله الفرد في المجتمع .

- المنـــظم Organizer

الشخص المسؤول عن عملية التنظيم .

- موظف أو فرد غير كفوء Unqualified Employee

وهو الموظف أو الفرد المحدود في إمكانياته الشخصية كالمؤهل والخبرة والاستعداد لقيامه بأعباء الوظيفة أو المهام الملقاة على عاتقه .

- موظف أو فرد غير منتج Unproductive Employee

وهو الفرد أو الموظف الذي لا يقوم بأداء أعمال وظيفته بالشكل المطلوب أو المقرر .

- مهام رئيسية Key Functions

الوظائف أو المهام الرئيسية للتنظيم .

- نشاط اداري Administrative Activity

ويقصد به أي عمل أو قرار اداري تتخذه القيادة الادارية العليا ويتعلق عادة بالسياسة العامة للجهاز .

- نظـام الحفـظ Filing System

النظام المستخدم في حفظ وترتيب المحفوظات في الجهاز .

- النوبة (المناوبة) Shift

فتـرة العمـل القياسية ، وتستعمل الكلمة لتعني الأفراد العاملين الذين تتألف منهم القوى العاملة أثناء تلك الفترة .

- الهيئـة التنفيذية Exective Committee

مجلس مهمته استلام الأوامر من الادارة العليا والقيام بتنفيذها أو الايعاز للآخرين بتنفيذها .

- وحـدة الاتجـاه Unity of Direction

وتعني وحدة الاتجاه الذي يكون بموجبه لكل فئة من النشاطات خطة عمل مميزة واتجاه واحد تهدف الادارة عن طريقه الى التوصل للأغراض المرجوة .

- وحدة إصدار الأوامر Unity of Command

ويقصد بها اصدار الأوامر والتعليمات والتوجيهات من مصدر واحد بحيث لا يتلقى الفرد أوامره الا من هذا الصدد ويكون مسؤولاً أمامه .

- وحـــدة الهـــدف Unity of Purpose

ويقصــد بهــا وحـدة الهدف التي يشعر بها الأفراد في تعاونهم لتحقيق أهداف التنظيم .

- وظيفة رئيسية Key Job

ويقصد بها الوظائف الأساسية أو الرئيسية التي تساهم في تحقيق أهداف الجهاز وضمان سير العمل .

المـــــراجع

المراجـــع

١٠ أصـول الادارة العـامة ـ الدكتور علي شريف ـ طبعة ١٩٧٨ ـ دار المطبوعات الجامعية .

٢٠ الادارة العامة بين النظرية والتطبيق ، دكتور محمد عثمان اسماعيل ، دكتور حمدي مصطفى العاز ـ طبعة ١٩٨٦ ـ دار النهضة العربية .

٣٠ الادارة العامة المعاصرة ـ الدكتور علي شريف ـ طبعة ١٩٨٨م ـ الدار الجامعية .

٤٠ مبـادىء الادارة العـامـة ـ دكتور عبد المجيد عبد الحفيظ سليمان ودرويش حسن سالم ـ طبعة ١٩٨٦م .

٥٠ الأصول العلمية للادارة والتنظيم ـ دكتور علي عبد المجيد عبده ـ طبعة ١٩٨٦م .

٦٠ إدارة الشرطة في الدولة الحديثة ـ اللواء محمود السباعي ـ طبعة ١٩٦٣م .

٧٠ أصـول التنـظيم والأسـاليب للأستاذ محمد شاكر عصفور ـ طبعة ١٩٨٣م ـ دار الشروق .

٨٠ أساسيات الادارة ـ دكتور زكي محمود هاشم ـ طبعة ١٩٨٧م ـ ذات السلاسل .

٩٠ التنظيم وطرق العمل ـ دكتور زكي محمود هاشم ـ طبعة ١٩٨٨م ـ ذات السلاسل .

١٠٠ التنظيم الاداري ـ محمد يسري قنصوة ودكتور أحمد رشيد ـ طبعة ١٩٨٤م ـ دار النهضة العربية .

الأبحاث والدراسات :

١٠ تنظيم ادارة الشرطة ـ خالد أحمد عمر ـ ١٩٨٠م .

٢٠ دراسات في الاشراف الاداري ـ الأستاذ حامد عطية مبيوع .


مطبعة بن دسمال
فاكس : ٢٨٢٢٩٣٠ ، دبي - الامارات العربية المتحدة